

Ledelseskoncepter fra idé til social dynamik - Politiske processer på tværs af organisatoriske grænser

**En analyse af sammenhænge mellem koncepter,
forandringer og arbejdsforhold**

**Fortryk april 2000
ph.d. afhandling**



Af: Peter Hagedorn-Rasmussen
Institut for Miljø Teknologi og Samfund
Roskilde Universitetscenter



Under vejledning af Helge Hvid og Christian Koch
Opponent: Kurt Aagaard Nielsen

Indholdsfortegnelse

FORORD	v
RESUMÉ	ix
SUMMARY	xii

INDLEDNING	1
Studiet af ledelseskoncepter fra idé til social dynamik	7

KAPITEL 1: POLITISKE PROCESSER I ORGANISATORISK FORANDRING – PÅ TVÆRS AF GRÆNSER	15
Indledning	15
Begrænsninger i mainstream management og organisations teori	20
Et bidrag fra den nyere engelske arbejdsproces teori	27
Et bidrag fra aktør-netværks teorien: Opbygning af fakta og politikker	36
Politiske processer - en syntese	47
Til det teoretiske bidrag	68
En udgangsreplik: Politiske processer og ny-institutionalisme – et umage par?	69

KAPITEL 2: DET INTEGREREDE CASE-STUDIE	75
Indledning	75
At være eller ikke at være - fortolkende sociologi og det kritiske bidrag	75
At bedrive det integrerede case-studie	76
Hvor skal det dog ende?	96

KAPITEL 3: TVANGEN TIL FORNYELSE - LEDELSESKONCEPTER OPRINDELSE OG FORMNING	99
Indledning	99
Ledelseskoncepter som politiske programmer	99
Ledelseskoncepter ifølge guruerne - opblomstring af to religiøse bevægelser: Total Quality Management og Business Process Reengineering	101
Total Quality Management	108
Business Process Reengineering	120
Nogle generelle perspektiver på temaer omkring arbejdsforhold i TQM og BPR	132
Ledelsesdiskurser og resonanser – makroorienterede forklaringsmodeller	134
Kulturelle og institutionelle mulighedsbetingelser for ledelse i Danmark – transformation i en skandinavisk sammenhæng	149
Tvangen til fornyelse – muligheder for tematisering af arbejdsforhold?	157
 KAPITEL 4: KONCEPTER, KONSULENTER OG LEDERE – DESIGN OG BRUG AF EN VARE I KONSULENTINDUSTRIEN	 161
Indledning	161
En industri i kraftig vækst - ledelseskoncepter og konsulents indtog i organisationers beslutningshierarki	164
Ledelsesopgaven tayloriseres - outsourcing til konsulentindustrien	166
Et øjebliksbillede af den danske managementkonsulentbranche	168
Ledelseskoncepters Transformation i konsulents varetægt - Politiske programmer eller objektive redskaber?	175
Management-konsulenten; Problemløseren og System-teknik'eren	198
At skabe mening og identitet gennem praktisering af ledelseskoncepter – Ledere som brugere og designere	211

KAPITEL 5: LEDELSESKONCEPTER I DEN SOCIALE DYNAMIK: AFVIKLING, UDVIKLING OG INDVIKLING	223
Indledning	223
 KAPITEL 5.1 BPR I BUREBJERG KOMMUNE	224
Indledning	224
Kontekstualisering	226
BPR-projektet i Burebjerg – et forandringsprogram bliver til	229
BPR-projektet i de to afdelinger i hhv. Socialforvaltningen og Teknisk Forvaltning	234
Interne Konsulenter - fremmere af BPR	248
Medarbejderinvolvering og -indflydelse	258
Udviklingen af den bærende koalition og BPR programmet	262
“Udviklingen” i den moderne organisation	265
Arbejdsforholdene og BPR-implementeringen	269
 KAPITEL 5.2: TQM I THE VILLAGE OF TOQUA	273
Indledning	273
Kontekstualisering - Meritokrati og Social Mobilitet	279
Etableringen af et politisk program for forandring – udviklingen af et TQM program	283
Den tredje vej – Etableringen af en koalition omkring TQM	286
Kvalitetsorganisationen og arbejdet for en kvalitetskultur	291
Uddannelse og træning til TQM	295
Benchmark og Reengineering – redskaber i et TQM-program	298
Benchmark og omstrukturering af Renovation og genanvendelse	300
Reengineering i Kundeservice	306
Det politiske programs transformation og temaer om arbejdsforhold	312
 5.3 CASENE PÅ TVÆRS	316
Institutionelle og kulturelle perspektiver: formning og praksis af politiske programmer	317
Udvikling som kategorisk imperativ: Ledere som brugere og designere	317

KAPITEL 6: KONKLUSION	325
Det teoretiske bidrag	325
At forstå ledelseskoncepters formbarhed...	327
En ny æra for ledelsesdiskurser: Fleksibel rationalisme?	331
Koncepter, konsulenter og ledere	332
Studierne af Burebjerg Kommune og Toqua Village	337
Udgangsreplik: Den nye økonomis determinisme i sidste instans?	339
BILAG	343
Bilag A: Kommissorium for BPR indsats i Burebjerg kommune	343
Bilag B: Skelet for interviewguide med fokus på politiske processer i Burebjerg Kommune	345
Bilag C: Oversigt over interviewpersoner i Burebjerg	349
Bilag D: Skelet for interviewguide med fokus på de politiske processer	349
Bilag E: Borgmesterens 22 punkts program for Teams mm	352
LITTERATUR	353
SUPPLERENDE LITTERATUR	364
Dagblade-artikler mv.	368
Dokumenter fra Burebjerg Kommune	370
Dokumenter fra Toqua Village	372

Forord

Denne ph.d. afhandling er blevet til indenfor rammerne af forskningsprogrammet "Arbejds miljø og Teknologisk Udvikling", som er finansieret af Arbejds miljøfondet samt Statens Samfundsvidenskabelige Forskningsråd og Statens Teknisk Videnskabelige Forskningsråd.

Arbejdet med afhandlingen begyndte på en måde i sommeren 1996, da jeg blev ansat på programmet. Men det begyndte også lang tid før. I min studietid har jeg beskæftiget mig med mange, og meget forskellige, genstandsfelter. Det har bl.a. ført mig til studier af teknologi-indførelse i sygehussektoren, til trafikplanlægning og til kvalitetssikring i sygehussektoren. Disse studier har, trods forskelligheden, ét til fælles: De havde alle samtidig fokus på muligheden for, at borgere og brugere blev involveret og fik indflydelse på udviklingen inden for de pågældende genstandsfelter. De blev alle drevet af et engagement omkring forandrings- og demokratiseringsprocesser samt aktiv indflydelse.

I 1994-95 blev ledelse og arbejdsforhold mit foretrukne felt. I mit kandidatspeciale var den centrale problemstilling fokuseret omkring forandringer i ledelsesprincipper. Udviklingen i ledelsesprincipper, med blandt andet *human resource management*, blev (og bliver) betegnet som en progressiv udvikling fra "kontrol" til "støtte". Det var et studie af, hvilke muligheder for udvikling af arbejde og arbejdsforhold, der kunne knyttes til de angivne forandringer i ledelsesprincipper.

Denne afhandling ligger i forlængelse af interessen om sammenhænge mellem, på den ene side, ledelses- og forandringsprocesser og, på den anden side, udvikling af arbejde, arbejdsprocesser og arbejdsforhold. Afhandlingen beskæftiger sig med ledelseskoncepter, for eksempel Total Quality Management og Business Process Reengineering, fra idé til social dynamik. Den beskæftiger sig derfor meget med, hvordan ledelse praktiseres. Afhandlingen kan læses som et fagkritisk bidrag. Et kritisk bidrag til den øgede professionalisering af ledelsesprocesser. En professionalisering, som blandt andet har medført opblomstringen og en kraftig vækst i konsulentindustrien. En professionalisering, som har betydet, at ledelseskoncepter, foruden at være refleksive "værktøjer", også er blevet en vare.

Formålet med dette "fagkritiske" bidrag har været at begribe formningsprocesserne af ledelseskoncepterne. Og det har været at begribe de forandringer, som materialiseres, når ledelseskoncepterne praktiseres. Men ønsket er også, at bidraget vil kunne danne

udgangspunkt for øget medarbejderindflydelse, for øget integration af temaer omkring arbejdsforhold, når ledelse praktiseres. Demokratisering er ikke en diskussion, som står centralt i afhandlingen. Den sociale orientering i arbejdet, står ikke centralt i afhandlingen. Men mit arbejde er, på trods af dette, alligevel drevet af et engagement omkring disse temaer. Demokratiet bør ikke stoppe ved fabriksporten. Og mit ønske er, at afhandlingen kan bringe en teoretisk forståelse og empirisk belysning af feltet, der vil kunne anvendes af forskellige aktører til at bringe temaerne længere frem på dagsordenen for praktisering af ledelseskoncepter.

Mange har bidraget til den proces, som afhandlingen afspejler. Inden for "Arbejds miljø og Teknologisk Udvikling" har kollegaer fra Aalborg Universitet og Danmarks Tekniske Universitet deltaget. Det har været en spændende proces at arbejde på tværs af forskellige miljøer. På Roskilde Universitets Center, Institut for Miljø Teknologi og Samfund, har jeg efterhånden haft min gang, med små pauser, i 10 år. Først som studerende, siden hen som ph.d. stipendiat. Alle 10 år har givet spændende og udfordrende diskussioner med kollegaerne. Særligt tak til kollegaerne i forskningsenheden "Arbejdsliv og Bæredygtighed". Desuden skal mine vejledere og opponenter Helge Hvid, Christian Koch og Kurt Aagaard Nielsen have tak for kommentarer og diskussioner i forbindelse med arbejdet.

I 1998 drog jeg med familien mod vest. Det var Phil Kraft ved SUNY Binghamton, som overhovedet gjorde det muligt for os at komme på besøg til USA. Phil Kraft var med til at skabe rammerne omkring en uforglemmelig oplevelse, både fagligt og socialt.

Som en væsentlig del af empirien indgår der i alt 41 interview, samt informantinterview og møder med en række forskere og ledere i organisationer. De skal alle have tak for at have deltaget og stillet deres tid til rådighed. Deres bidrag har været en væsentlig drivkraft og gjort arbejdet vedkommende og spændende.

Sidst men mest, vil jeg takke Pernille Hagedorn-Rasmussen, som har læst og kommenteret dele af mit arbejde undervejs, og har gjort det muligt at tage det seje træk, som arbejdet en gang imellem har været. Tobias og Matilde skal have tak for deres tålmodighed, og en undskyldning for, at jeg mest har siddet foran PC'en på det sidste.

Bidrag til afhandlingen

I afhandlingen indgår idéer og bidrag, som jeg oprindeligt har udviklet i samarbejde med andre. Siden hen har jeg udviklet og indarbejdet det i afhandlingen. Den politiske proces forståelse, som udvikles i *kapitel et*, er blevet til i samarbejde med Annette Kamp og Christian Koch, DTU. *Kapitel et* er en videre udvikling af dét arbejde, som bl.a. blev præsenteret på den internationale workshop *Political Processes in Manage-*

ment, Organisation and the Social Shaping of Technology, oktober 1998 (Hagedorn-Rasmussen & Kamp & Koch 1998).

I den sidste del af *kapitel fire* og i sidste del af *kapitel fem*, har jeg bragt et bidrag ind i afhandlingen, som jeg udviklede i samarbejde med Niki Panteli. Arbejdet blev påbegyndt ved et ophold ved University of Aberdeen i juni 1999. (Hagedorn-Rasmussen & Panteli 2000).

Arbejdet med en af casene i kapitel 5, Burebjerg Kommune, er oprindeligt blev udviklet i samarbejde med Peter Vogelius og Christian Koch.

I forbindelse med arbejdet omkring disse bidrag har der været mange spændende diskussioner, der langt fra altid har kunnet udtrykkes i det skriftlige arbejde.

Peter Hagedorn-Rasmussen
Roskilde, marts 2000

Resumé af ph.d. afhandlingen

***Ledelseskoncepter fra idé til social dynamik –
Politiske processer på tværs af organisatoriske grænser
En analyse af sammenhænge mellem koncepter, forandringer og arbejdsforhold***

Afhandlingen analyserer, hvordan aktører, strukturelle, institutionelle, teknologiske og kulturelle elementer øver indflydelse på formningen af ledelseskoncepter. I *Indledningen*, hvor problemfeltet indkredses, argumenteres for, hvordan praktiseringen af ledelseskoncepter indgår som en del af nogle generelle samfundsmæssige udviklingstendenser mod øget fleksibilitet og tempoforhøjelse. Denne udvikling fører muligheder med sig, men bærer også en række risici knyttet til arbejdslivet med sig.

Den stigende anvendelse af ledelseskoncepter, giver anledning til overvejelser omkring muligheden for at integrere perspektiver som arbejdsforhold i praktiseringen af ledelseskoncepter. Afhandlingen studerer derfor formningsprocessen fra idé til social dynamik. Herunder studeres formningsprocessen med henblik på at afdække muligheder og barrierer for integration af arbejdslivs og arbejdsforholdsperspektiver i udviklingen og praktiseringen af ledelseskoncepterne.

I *kapitel et* præsenteres den grundlæggende teoretiske forståelsesramme for afhandlingen. Med afsæt i en kortfattet beskrivelse og analyse af, hvordan organisationspolitik forstås inden for *mainstream management* lægges op til udviklingen af en politisk proces forståelse af forandringer i og på tværs af organisationer. Denne politisk proces forståelse udvikles på baggrund af en tværgående diskussion mellem primært to forskellige teoretiske positioner: Den *første* position har sine historiske rødder tilbage i den engelske arbejdsproces teori. Herfra har den udviklet sig med stadig større fokus på ledelse og forandring af organisationer. Den *anden* position repræsenterer den del af teknologisociologien, som kaldes aktør-netværks teorien. På baggrund af en fremstilling af disse teoretiske positioner udvikles en syntese for den *politiske proces forståelse*. Denne forståelse danner "baggrundstæppet" for analyser og diskussioner i resten af afhandlingen. Begreber som politiske programmer, politiske processer og koalitioner står centralt i denne fremstilling.

I *Kapitel to* beskrives afhandlingens metode. Der er tale om en beskrivelse af arbejdet med at operationalisere den teoretiske forståelsesramme. Jeg beskriver arbejdet med den forskellige empiri, som danner det primære grundlag for afhandlingen. Afhandlingen trækker således på en række forskellige empiriske bidrag: Dels er der litteratur studier af "guruerne" og repræsentanterne for de enkelte koncepter. Den empiri danner udgangspunktet for analysen af baggrund, oprindelse og formning af idéerne til de

bliver til ledelseskoncepter. Dels er der en række semi-strukturerede interview med konsulenter og forskere, som arbejder med koncepterne. For det tredje er empiri, som er forbundet med de konkrete cases. Her er en lang række af semi-strukturerede interview. Her er også indgået besøg og observationer samt en del skriftligt materiale.

I *kapitel tre* udvikles en analyse af oprindelsen og formningen af to ledelseskoncepter: Total Quality Management og Business Process Reengineering. Koncepterne analyseres med henblik på at identificere særligt fremtrædende og "faste" karakteristika ved disse. Baggrunden for oprindelsen inddrages i en beskrivelse af deres tilblivelse samt i en dekonstruktion af de særligt fremtrædende elementer i koncepterne. Er der en essens – en "fixeret" mening? I analysen lægges der vægt på at forstå, hvordan koncepterne tematiserer perspektiver ift. arbejde og arbejdsforhold. Empirien består af litteratur samt enkelte interview foretaget i forbindelse med mit ophold i USA i 2. halvdel af '98. Der fokuseres særligt på de "guruer", der tillægges størst betydning for de enkelte ledelseskoncepter.

I andet hovedafsnit søger jeg bag om de to ledelseskoncepter og vurderer muligheden for at forstå opblomstringen af sådanne teknikker og værktøjer i en bredere og mere generel sammenhæng. Jeg vurderer, om der kan identificeres nogle makroorienterede forklaringsmodeller, hvor opblomstringen, udbredelsen og anvendelsen af ledelseskoncepterne kan ses i sammenhæng med forskellige teknologiske, økonomiske og sociopolitiske faktorer. Perspektivet kan bidrage til at forstå ledelseskoncepterne i en større sammenhæng. Men samtidig overvurderer fortalerne for sådanne forklaringsmodeller, efter min vurdering, de strukturelle perspektiver. Dermed begriber de ikke processerne bagom strukturerne, men tillægger tværtimod strukturer og institutioner en for dominerende rolle.

Til sidst vurderes, hvilke institutionelle og kulturelle faktorer, som kendetegner en dansk/skandinavisk sammenhæng. Her lægges der vægt på at vurdere den forandrede kontekst, som ledelseskoncepterne bevæger sig fra, når de bringes fra en, primært amerikansk, sammenhæng ind på den danske arena for forandring af organisationer.

Kapitel fire handler især om dynamikken i mødet mellem koncepterne, konsulenter og ledere. Konsulentindustrien har været inde i en eksplosiv vækst i de sidste 20-30 år. I de første afsnit diskuteres og analyseres denne udvikling og dens betydning for anvendelsen af ledelseskoncepter. Den danske konsulentbranche beskrives. Analysen bidrager til at kunne vurdere muligheden for en særlig skandinavisk/ dansk tilpasning og formning af ledelseskoncepterne. På baggrund af en række interview med konsulenter, som arbejder med ledelseskoncepter, analyseres formningen af ledelseskoncepter i konsulenteres varetægt. Valget af konsulenter er også her foretaget med henblik på at vurdere muligheden for en særlig skandinavisk formning af koncepterne. Jeg har derfor foku-

seret på dansk/ skandinavisk forankrede konsulentvirksomheder, hvilket betyder en afgrænsning fra de store internationale – primært amerikanske – konsulentvirksomheder. Analysen indeholder en beskrivelse af en ”typisk forandringsproces” med udgangspunkt i BPR. På baggrund af den teoretiske forståelsesramme og de forskellige interview, beskrives hvordan ledelseskoncepterne og processerne bliver formet gennem en proces, hvor forhandlinger og politiske processer spiller en væsentlig rolle. Der lægges vægt på, at vurdere, hvordan temaer knyttet til arbejdsforhold, eventuelt bliver forhandlet ud og ind, gennem sådanne processer, samt hvordan involvering og indflydelse af medarbejderne indgår i koncepterne. Bagefter opstilles tre forskellige typologier – idealtyper – af konsulenter. Idealtyperne peger på forskellige vinkler på konsulentjobbet. Formålet er at give et indblik i – og en forståelse for – hvordan konsulenter agerer i forandringsprocesser. Det kan bidrage til at andre aktører kan være med til at sætte arbejdsforhold mv. på dagsordenen i fremtidige forandringsprojekter i danske organisationer og virksomheder.

Fokuseringen på konsulenter skyldes dels, at konsulentvirksomhederne har været inde i en eksplosiv vækst. Dels at konsulenter er væsentlige fortolkere af ledelseskoncepterne og væsentlige aktører i forandringsprocesser på virksomheder. Konsulenter optræder ofte som en profession med en høj grad af legitimitet. Men konsulentbranchen og – professionen er også kendetegnet ved usikkerhed og reflektiv praksis. Konsulenterne indgår i forhandlinger med aktører i de organisationer, som de skal agere i. I meget litteratur om relationen mellem konsulenter og klientorganisationer peges på en énvejs-strukturation, hvor organisationer og ledere bliver ”ofre” for konsulents manipulation. Men organisationerne – og lederne – er ikke alene brugere af ledelseskoncepter og – konsulenter. De er også med-designere af forandringsprogrammerne. Denne diskussion udvikles – teoretisk – som udgang på kapitel fire og som en indgang til det næste kapitel, hvor ledelseskoncepterne analyseres i deres praksis.

Kapitel fem indeholder beskrivelse og analyse af to cases. Den ene case handler om en Dansk kommune, kaldet Burebjerg, som med udgangspunkt i ledelseskonceptet BPR udvikler deres administrative rutiner. Den anden case handler om en Amerikansk kommune, kaldet Toqua Village, som gennem en årrække har arbejdet med TQM. I begge tilfælde analyseres formningen af forandringsprogrammerne. Der lægges vægt på at vurdere, hvordan temaer omkring arbejde og arbejdsforhold indgår i programmerne for forandring. Desuden har jeg i hver case haft lejlighed til at gå tættere på nogle af arbejdsprocesserne. Her analyseres, hvordan nogle af de konkrete forandringer har sat sig igennem, og hvordan arbejdet og vilkårene for arbejdet har forandret sig. I begge cases lægges endvidere vægt på i hvilket omfang medarbejderne har haft indflydelse på forandringsprocesserne og de forandringer, der er blevet afviklet.

Kapitel 6 er afhandlingens konklusion.

Summary

***Management Tools from Idea to Social Dynamic -
Political Processes Crossing Organizational Boundaries***
A Study of the Relations Between Tools, Changes and Working Conditions

This doctoral thesis analyses how actors, structures, institutional, technological and cultural elements influence the transformation of managerial tools and instruments. In the *Introduction*, where the thesis' main questions are posed, it is argued that the use of managerial tools may be part of general societal changes towards flexibility and an increasing pace of changes. This development offers new possibilities and opportunities but also carries some risks associated with working life and working conditions.

The increasing use of managerial tools, and the growth of an industry which disseminates and propagates these, results in considerations concerning the transformation and practice of managerial tools. Therefore the doctoral thesis studies the process of transformation of the tools from idea to social dynamic. In particular the processes are analysed in order to uncover possibilities and constraints for the integration of working life and working conditions in the transformation and practice of the tools.

In *chapter one* the theoretical framework is developed and presented. The beginning includes a brief description and analysis of how the *mainstream management* approach the field of organizational politics. Considering the pitfalls of an instrumental understanding of politics in organizations I propose the development of a framework which crosses organizational boundaries. This framework of political processes is founded on critical readings of, primarily, two theoretical positions: The *first* position is historically rooted in the English labor process debate. From this starting point it has developed with an increasing focus on management and change of organizations. The *other* position stems from part of the sociology of technology. This is labeled actor-network theory. By critically examining and discussing these contributions I develop a synthesis for the *political process framework*. This framework is applied as a "backcloth" for the analysis' and discussions during the doctoral thesis. Concepts like political programs, political processes and coalitions are central.

In *chapter two* the method applied in the doctoral thesis is presented. This includes the process of applying the theoretical framework in the different empirical fields I have studied. Empirical fields which are the foundation for the doctoral thesis. These cover several contributions: Part is the analysis of the literature. This includes the works of

guru's and propagators of the specific managerial tools. This empirical work is the foundation of an analysis of the history, origin and transformation of the ideas until they take shape of a specific managerial tool. Another empirical contribution is related to semi-structured interviews with consultants and researchers, who develop, transform and apply the tools. Thirdly, there is the empirical work represented by contextual case-studies. Here a line of semi-structured interviews has also been conducted. Included in this empirical work are, moreover, observations and written material from the case-organizations.

In *chapter three* an analysis of the origin and transformation of two managerial tools are conducted: Total Quality Management and Business Process Reengineering. The analysis of the tools is conducted in order to search for and identify, if any, distinct, open or fixed characteristics in the presentation of the tools. The history of origins are included in a presentation of the genesis of the specific tools. It is also used in order to deconstruct the tools. Questions are posed: Do the tools have a fixed essence? Is there interpretative flexibility or is it possible to locate a closure of the tools? In this analysis, importance is also attached to the search of perspectives related to working life and working conditions. The empirical work consists of literature and few interviews conducted in the period as a research fellow at State University of Binghamton.

In the second section I investigate two managerial tools in depth. TQM and BPR, in order to evaluate opportunities to relate the upcoming of managerial ideas, discourses and tools on the one hand, and on the other some general societal changes. I evaluate macro-oriented models of explanation which relate the resurgence, dissemination and practice of managerial discourse with different variables as technological innovation, economically development, and sociopolitical changes. The perspective may provide contributions to an understanding of relations between dissemination of managerial tools and more general perspectives. But at the same time I believe that the advocates of such perspectives tend to overestimate the structural explanations. By doing this they neglect the underlying process's behind and under the structures. They ascribe to much attention to structures and institutions.

In the last section of chapter three I discuss institutional and cultural perspectives attributed to the Danish and Scandinavian model. In this section I question whether, and if, how, the managerial tools are transformed when they are developed and applied in one context (most often an American) and brought into another context, the Danish.

Chapter four focuses on the dynamics when managerial tools, consultants and managers comes across. The consultancy industry has seen explosive growth in the recent decades. In the first section this development is analysed and it is related to the practice of managerial tools. The Danish consultancy industry is briefly described. And an

analysis of the possibilities of a separate and distinct transformation and adaptation are evaluated. Grounded on interviews with management consultants the transformation of managerial tools in the hands of consultants are conducted. The selection of consultants interviewed represents the search for any distinct Scandinavian transformation. Therefore I have focused, not on multinational consultancy firms, but on Danish or Scandinavian based consultancy firms. The analysis contains a descriptive presentation of a “typical change process” with BPR as point of departure. By applying the theoretical framework in the analysis of the interview with consultants I describe how managerial tools are transformed during a change process. Negotiations and political process are in front line. Also here the search of themes related to working conditions are part of the analysis. How are they included or excluded during the process of change? I also pose questions about whether *involvement* and *influence* of actors, in particular employees, are central features of the change process’. Following this analysis I present three separate typologies – ideal-types – of consultants. The ideal types are pointing towards different perspectives of the consultants’ jobs. The aim is to provide insight into the way consultants act during change process. By this, other actors can contribute by putting working conditions up front at the agenda in the political process’s of change and transformation.

The focus on consultants is chosen in part because of the huge growth the industry has undergone without any great attention being attached to this development, and partly because consultants are influential interpreters and “representators” of managerial tools as well as influential actors at the agenda of organizational change. Very often consultants act on behalf of a well consolidated profession drawing on a particular body of knowledge. They act with a high degree of legitimacy. But the consultancy industry and profession is also characterized by a very high degree of uncertainty and reflexive praxis. The consultants participate in negotiations with actors in the organizations in which they have to perform. Much literature about the relation between consultants and the organizational clients points to a one way structuration. The client organizations and managers are very often portrayed as “victims” who are manipulated by consultants. But organizations – and in particular managers – are not only users of managerial tools and consultants. They are also co-authors and co-designers of the political programs of change. This discussion is developed in the last of chapter four. This is also meant as an entrance into the next chapter, where managerial tools are studied in the social dynamic.

Chapter five contains both the description and analysis of two case-studies. The first case is about a Danish municipality, named Burebjerg. The municipality has undergone organizational changes based on Business Process Reengineering. By applying BPR they have developed the administrative processes. The second case is about an American municipality, which I have chosen to call Toqua Village. For several years now Toqua Village has applied Total Quality Management as a program for change and

development. In both cases the transformation of the change programs are analyzed. Importance is also partly attached to study how themes of working conditions are part of the change programs and process's. In each case I had the opportunity of getting close to some of the "real life" labor process' and to study how the changes have had consequences for the employees labor process' and working conditions. In both cases attention is also drawn to the question of whether the employee was involved and whether this meant that they achieved actual influence.

Chapter six includes the conclusions of the doctoral thesis.

Indledning

The flexible economy is not [...] a creation of managers; it is being imposed on them by forces beyond their control just as it's being imposed on everyone. Flexibility and change aren't options; they're requirements.¹

Siden Taylor i begyndelsen af dette århundrede publicerede "The Principles of Scientific Management" er det gået slag i slag med skabelsen af nye redskaber og værktøjer til ledelse, styring og kontrol af organisationer. "*Ledelse har formet den måde, hvorpå vi lever og arbejder*", stod der at læse i Harvard Business Review i 1997. De udgav et supplement til tidsskriftet i anledning af deres 75 års fødselsdag. De mest indflydelsesrige ledelses-idéer og -praktikker fremgik på en tidslinje, sammen med de væsentligste samfundsmæssige forandringer i perioden. I de seneste årtier er der samtidig trådt en ny aktør ind på arenaen omkring den stigende professionalisering af ledelse. Der er tale om en industri som er vokset frem og har været inde i en imponerende vækst: Konsulentindustrien. I 1997 omsatte de 8 største multinationale konsulentvirksomheder for omkring 337,5 mia. kr. og havde ca. 425.000 ansatte. Danmarks udgiftsbudget på Finansloven i 1998, lød i sammenligning på omkring 388 mia. kr. Forskellige bud siger, at den årlige vækst i industrien i de kommende år vil være omkring 10-13 %.

Ledelseskoncepter er en vare i konsulentindustrien. Samtidig spiller de en væsentlig rolle, som drivkraft i forandringer. De oversætter omverdenens forandringer, for eksempel den nye, fleksible økonomi, til konkrete og lokale forandringer i organisationer. Forandringer i omverdenen fortolkes og tillægges forskellig mening. Af ledere, af konsulenter, af medarbejdere og mange andre. Ledelseskoncepterne bidrager til at skabe sammenhænge mellem fortolkningen af forandringerne og de handlinger, som skal bidrage til at imødekomme forandringerne. Denne afhandling tager udgangspunkt i en række af de ledelseskoncepter, der i dag udbydes til organisationer i Danmark og i udlandet. Afgrænsningen vil være nogle af de ledelseskoncepter, som i de seneste år har spillet en fremtrædende rolle: BPR - Business Process Reengineering - og TQM - Total Quality Management. Hvordan udvikles, spredes og formes ledelseskoncepterne? Hvordan materialiserer de sig i form af ændrede organisationer, arbejdsprocesser og arbejdsforhold.

¹ (Carr 1999: 188) fra en anmeldelse af den amerikanske sociolog Richard Sennett's bog "The Corrosion of Character". Carr er redaktør på Harvard Business Review. Han roser, i første halvdel af anmeldelsen, Sennetts bog, for derefter, i anden halvdel, at fastslå, at Sennett ikke har forstået meget af, hvad "the new economy" egentlig går ud på.

Et ledelseskoncept er en "teori" om en virksomheds succes. Succesen vurderes ofte i forhold til en økonomisk diskurs – ikke mindst evnen til at kunne give virksomhederne en konkurrencemæssig fordel i den nye, fleksible økonomi. Men koncepter trækker på en vifte af forskellige diskurser i deres vej til at blive et ledelseskoncept, for eksempel teknisk-rationelle modeller, humanistiske forståelser og symbolske metaforer. De kan også trække på artefakter, som fx informationsteknologi. Teorien skal i vid udstrækning kunne dokumentere sin praktiske anvendelighed. Derfor skal den bygge på praktiske erfaringer. Den praktiske erfaring vil, for at teorien skal kunne slå igennem, bygge på nærmest rituelle fortællinger. Det kan være fortællinger om små virksomheder, der blev store, eller kriseramte virksomheder, der blev til økonomiske succeser. Det er ofte sådanne succeshistorier, der giver ledelseskoncepter gennemslagskraft. Succeshistorierne er altid indlejret i en kontekst. Dermed er ledelsesteorierne og –koncepterne udviklet på baggrund af kontekster, som er væsensforskellige fra dem, hvori teorierne og ledelseskoncepterne senere vil blive praktiseret.

Der tales og skrives meget om disse koncepter. Herunder, at koncepterne i vid udstrækning gør op med de fordistiske og tayloristiske produktionskoncepter og -principper. I tillægget til Harvard Business Review skriver de, at hvor man tilbage i 1922 havde travlt med at etablere politikker og procedurer for *command-and-control* organisationer, så stræber man i dag mod at skabe fleksible organisationer, der er åbne overfor medarbejder-initiativer og læring. De positive vurderinger af bevægelsen indenfor ledelsesindeer siger, at de har udviklet sig i retning af en humanisering af arbejdet, opgør med bureaukratisering og fremmedgørelse, skabt potentialer for kvalitet i arbejdet samt øget ansvar og selvkontrol, kompetenceudvikling, demokratisering af arbejdet, demokratiske lederroller og meget mere. Men mere kritiske stemmer siger samtidig øget intensivring, panoptikon-kontrol, selvdisciplinering, øget specialisering og dequalificering, ledelsesinitiering og top-down-processer samt kolonialisering af hverdagslivet – for blot at nævne nogle.

Samfundsmæssige udviklings-, indviklings og afviklingstendenser i mødet med den nye økonomi

Forandring og udvikling ses som positive træk ved organisationer. De er "nødvendige" i omstillingen og tilpasningen til omverdensforandringer – særligt markedets krav. Det er i forhold til disse stadige forandringer, omstillinger og tilpasninger, at udvikling af arbejde, arbejdsprocesser og arbejdsforhold skal ses. Den amerikanske sociolog Richard Sennett (1998), problematiserer i "The Corrosion of Character"², udviklingen ud fra et perspektiv, hvor den stadige forandring og fleksibilisering medfører, at individers grundlæggende og ontologiske egenskaber – karakter – bliver korroderet. Det er van-

² oversat til dansk med titlen "Det fleksible menneske"

skeligt at opretholde en sammenhængende identitet, når vi alle skal omstilles hele tiden. Den reflektive modernitet frisætter individet, men paradoksalt medfører denne frisættelse også en situationsbelastning af det enkelte individ (Harste 1997: 37). Den forøgede refleksivitet, som er et implicit krav, har et Janus-ansigt, som indeholder såvel potentialer som risici i form af belastningsmuligheder. På den ene side er der personlige udviklingsmuligheder i den nye frisættelse, på den anden side er der en tvang til konstant læring, omstilling og forandring (Bottrup 2000). Det er netop i denne jagt på at opretholde materiel og symbolsk sikkerhed, at tempoforhøjelse og situationsbelastning bliver en del af hverdagens centrifuge.

Den tyske sociolog Ulrich Beck, problematiserer ligeledes individualiseringen, men udfra et andet perspektiv. De stadige forandringer nedbryder traditioner og institutioner, blandt andet indenfor arbejdslivet (Beck 1997: 123ff; 1999: 72ff; se også Beck et.al. 1994). Beck (1999) argumenterer for, at "arbejdssamfundets ophør" integreres i arbejdsmarkedet. Det fører til, hvad han kalder, en *Brasilianisering* af beskæftigelsesstrukturen: Fleksibiliteten udvikles hen imod en polarisering, hvor et stigende antal bliver ansat i skiftende job under følgende dårlige vilkår (se også anmeldelse – og kritik ift. danske forhold - af Rasborg (1999))³. Fleksibiliteten har flere ansigter. På den ene side en numerisk fleksibilitet, hvor medarbejdere bliver ansat under ringe vilkår og med løs kobling til arbejdsmarkedet. På den anden side udvikles en elite, som ridder med på globaliseringens bølge og indgår i netværk på tværs af kloden. Dem som ridder med på bølgen, er blevet kaldt symbolanalytikere af Robert Reich⁴, i bogen "Work of Nations" (Reich 1991).

Polariseringen står i skærende kontrast mellem på den ene side disse symbolanalytikere, som ridder på den nye økonomi's bølge og dem, som befinder sig i, hvad Reich navngiver, de synkende skuder: dem som står for "rutineprægede produktionsopgaver", og dem som udøver "personlig service" (1991: 208ff). Fremtiden skal bygge på denne nye elite, hvor nationen opløses og erstattes med det globale netværk. Reich's billede af den nye økonomi's polarisering er på mange måder skræmmende, men går hånd i hånd med optimisme og tillid til de nye symbolanalytikere.

³ David Harvey analyserer en lignende udvikling i *The Condition of Postmodernity* (1990: se fx 151)

⁴ Reich var arbejdsminister under Clinton-administrationen fra 1993 til 1997. Christopher Lasch skriver sarkastisk i "Eliternes oprør – og forræderiet mod demokratiet" at Reich blev minister for "...den ene kategori af arbejdskraft (rutinearbejdet), der ifølge (hans egen fremstilling) slet ingen fremtid har [...] Kun i en verden, hvor ord og billeder får mindre og mindre lighed med de ting, de tilsyneladende dækker, er det muligt for en mand som Reich uden ironi at omtale sig selv som arbejdsminister eller at skrive så glødende om et samfund, der styres af de bedste og skarpeste hjemmer." (Lasch 1995: 37)

Fremtidsforskningsinstituttets⁵ direktør (Jensen 1999) har forudsagt *Dreamsociety* opkomst. Dreamsociety-virksomheden skal, ifølge forfatteren, sammenlignes med en stamme med fælles værdier og regler. Fra den industrielle logik, hvor virksomheden var en maskine bestående af udskiftelige tandhjul (mennesker) har vi bevæget os over informationssamfundets netværksorganisering, hvor billedet af virksomheden var en computer. Nu bevæger vi os ind i en tidsalder, hvor virksomheden er at sammenligne med et levende væsen. En organisme. Vi bevæger os i den forbindelse fra "hard work til hard fun", skriver han, og virksomheden bliver et stammefællesskab, hvis medlemmer jager i fællesskab og deler byttet (Jensen 1999: 116). Arbejdet bliver motiverende, kreativt og opslugende. Før var virksomheden en satellit til familien. I fremtiden får vi, ifølge forfatteren, to sociale kerner i tilværelsen: hjemmet og virksomheden. (Jensen 1999: 100). Vejen til succes, som er defineret ved indhold og udfordringer i arbejdet, ligger i, at vi skal sælge os selv som en mærkevare. Vi skal udvikle vores sociale evner. Vi skal tilpasse os forandringer i et omskifteligt forretningsmiljø og vi skal også have faglig kompetence. I Dreamsociety bliver hoveddelen af befolkningen i de rige lande beskæftiget med *story-telling* (Jensen 1999: 194). Rolf Jensens utopi ser de kreative historie-fortællere, Robert Reich's symbolanalytikere, som fremtidens grundpille. Men i begge scenarierne anerkendes det samtidig, at der stadig vil være en industriel produktion af dem, som ikke ridder med på bølgen. I Dreamsociety vil landbruget stadig være den mest almindelige beskæftigelse her på jorden. 35-40% af arbejdsstyrken skal brødføde resten. Og de vil overvejende være beskæftiget i de fattige lande: I Indien, Kina og i Afrika. Også de store industriområder vil være lagt ud i Kina og Indien, imens verdenshandelen målt i tons vil være flyttet til Asien. (Jensen 1999: 194). Dreamsociety er altså et samfund for de rige lande. Forfatteren har valgt ikke at give et navn til den resterende del af verden – udover "de fattige lande".

Det kan nok være at markedsføringsbudgetterne i de store organisationer viser, at der er noget om, at historiefortælling er et attraktivt erhverv. Men at disse fortællinger genererer et *dream society* er, efter min vurdering, en stærk optimistisk overdrivelse, der slet ikke tager højde for den polarisering, som den ny økonomi samtidig risikerer at afstedkomme. Samtidig er scenariet knyttet til en voldsom vækstfilosofi, der ikke stiller spørgsmålstejn ved forbrugersamfundets udnyttelse af naturgrundlaget. Og sidst et formentlig overdrevent skønsmaleri af historiefortællernes ekspansion såvel som situation.

Foruden en manglende refleksion over hverdagens centrifuge hos historiefortællerne, implicerer Dreamsociety en anerkendelse af en øget polarisering, drevet frem af globalisering og begreber som outsourcing. Markedet regulerer og omkostninger eksternaliseres. Til tider eksternaliseres det gennem det globale netværk til udkantsområder,

⁵ se fx. Information; den 10. juni 1997 "Drømmesamfundet på vej" s. 3 (Rolf Jensen direktør IFF)

hvor den sociale ansvarlighed ikke kan appellere til forbrugerne, symbolanalytikerne og story-fortællerne, blot på grund af distancen. Den globale landsby, skabt gennem en virtuel verden, er endnu ikke nået ud til den del af kloden, hvor de såkaldte *sweatshops* eksisterer. Ikke engang forestillingen om en "usynlig hånd" er med til at oppebære en social ansvarlig forståelse i Reich's og Jensen's scenarier.

Fra citatet på side 1 fremgår det, at ledere ikke er skabere af den fleksible økonomi. Den økonomi som også, til tider, bliver kaldt den nye økonomi. I hvert fald, hvis vi tager det for, hvad der står: Ledere er ifølge udsagnet underlagt, hvad man kunne fristes til at kalde en markedsdeterminisme. Uden ansvar er de *nød* til, og *tvunget* til, at svare på forandringerne i markedet og omverdenen. Ledere må skabe organisatorisk udvikling, indvikling og afvikling for at følge med. I processen skal de forene en progressiv og innovativ udvikling med kontinuitet og stabilitet. Ledelseskoncepter er i den forbindelse redskaber til at oversætte omverdenens forandringer til organisatorisk forandring. Forandringerne materialiseres også gennem ændrede arbejdsforhold og arbejdsprocesser, gennem ændrede arbejdsvilkår og arbejdsmiljø. Men er det noget, som bliver påtvunget ledere og alle andre af den nye økonomi? Er det ikke muligheder, men krav? Jeg ønsker at søge bag om disse spørgsmål og forstå formningsprocesserne. Jeg søger en forståelse for, hvordan ledelseskoncepterne formes og materialiserer sig.

Ledelseskoncepter, udviklingsdynamikker og arbejdsforhold

Min erkendelsesinteresse og valg af problemstilling er udsprunget af et engagement, der relaterer sig til disse paradokser. Mit formål er ikke primært at give et indspil til denne diskussion. Men udviklingen har, efter min vurdering, relationer til min problemstilling. Afhandlingen søger en forståelse for, hvordan ledelseskoncepter indgår i udviklingsdynamikken. En dynamik, som på den ene side skaber muligheder for mere fritid på grund af et mindre behov for egentligt nødvendigt arbejde til at sikre den samfundsmæssige reproduktion. En dynamik, som sikrer muligheden for mere udviklende arbejde. En dynamik, som med de nye teknologier, har skabt muligheden for dannelse af netværk på tværs af kloden og dermed skabelsen af en virtuel global landsby. Nye produktionsformer, der kan bidrage til en bedre udnyttelse af naturgrundlaget i bestræbelserne på at opnå en bæredygtig udvikling. Nye produktionsformer, hvor masseproduktion er erstattet af kunderettede kvalitetsprodukter. Men det er samtidig en dynamik som, på den anden side, kan bidrage til situationsbelastning og tempo-forhøjelse, og som derigennem også skaber øgede risici i arbejdslivet. Det er også en udvikling, som kan skabe øget polarisering: Både indbyrdes mellem dem, som angiveligt sejler på toppen af globaliserings-bølgen. Men særligt en marginalisering af dem, som er "i de synkende skuder": Dem som risikerer at blive aftagerne af de dårlige arbejdsvilkår og -forhold samt det dårlige arbejdsmiljø, når produktion, ydelser og arbejdsprocesser bliver outsourcet, eksporteret eller udliciteret i bestræbelserne på at

eksternalisere omkostninger og skabe en mere effektiv markedsbaseret ny, fleksibel økonomi.

Ledelseskoncepter har til formål at skabe sammenhæng mellem omverdensforandringerne og markedet. Gennem en oversættelse af disse skabes organisatorisk forandring og kontinuitet. På samme tid, skal de løse op for de udfordringer, som ligger i udviklingen. De skal reducere risici og kompleksitet. Men samtidig har de jo netop, i deres afsæt, til formål at skabe fornyet udvikling. Og dermed forandring, usikkerhed, situationsbelastning, risici, og måske også øget polarisering?

Det er disse relationer mellem udviklingsdynamikken og ledelseskoncepterne, som har skabt min interesse. Jeg søger en forståelse af formningen af ledelseskoncepter fra idé til social dynamik. Jeg søger en forståelse, som går bagom de enkelte ledelseskoncepter for at forstå, hvordan de udvikles og spredes. Og jeg søger bagom dem for at forstå, hvordan temaer som udvikling af arbejde, arbejdsprocesser og arbejdsforhold er eller ikke er; kan blive eller ikke kan blive en del af formningsprocessen.

Der er i de ovennævnte scenarier både optimistiske og pessimistiske bud på fremtiden. Udgangspunktet for denne afhandling er, at hverken den utopiske eller dystopiske udviklingsretning er på forhånd givet. Begge veje er mulige. Og ambitionen er at søge muligheder og barrierer for at udvikle arbejdet og arbejdsforhold i organisationer, som praktiserer ledelseskoncepter. Hvilke opfordringsstrukturer bærer koncepterne med sig, hvilken type af mening tilordnes ledelseskoncepterne på forskellige steder i formningsprocessen? Er der i den forbindelse uartikulerede aspekter, som kan fremme udvikling af arbejdsforholdene? Hvordan formes ledelseskoncepterne, når de tages ind i en dansk og skandinavisk sammenhæng? Muligvis kan en forståelse af det, anvendes til at bringe temaer som arbejdsforhold tydeligere på banen i praktiseringen af ledelseskoncepterne. I hvilken grad bliver koncepterne formet af aktørerne i sidste led, så eventuelle opfordringsstrukturer faktisk kun har en ringe betydning ift. den kontekstualisering, der udvikles i den sociale dynamik?

Når der sættes fokus på arbejdsforhold lægges der vægt på at analysere og forstå, hvordan arbejdsprocesserne udvikles, afvikles eller indvikles. Hvordan inddrages medarbejderne i udviklingen af arbejdet og arbejdets organisering: Er der alene tale om en snæver udvikling af de menneskelige ressourcer, som er relateret til organisationens mål? Fører udviklingen af de menneskelige ressourcer til en internalisering af arbejdets mål og en højere grad af identitetsforankring i arbejdet? Hvilke psykosociale belastninger kan der være forbundet hermed? Sker der en øget polarisering, eller udvikles der et øget socialt engagement og ansvar på arbejdspladsen?

I analysen af ledelseskoncepterne vurderes relationen mellem det fundamentale ledelsesbegreb i koncepterne og den sociale dynamik i organisationerne. Det implicerer en fokus på, hvilken organisationsforståelse og, hvilket menneskesyn koncepterne er bærere af. Hvordan sætter disse "teoretiske" udtryk sig igennem i praksis? Deltagelse, involvering, decentralisering og bemyndigelse (empowerment), engagement og motivation er begreber, der på forskellige vis indeholder potentialer for en såkaldt humanisering af arbejdet. Denne humanisering kan, fra en kritisk vinkel, imidlertid også indeholde mulig intensivering af arbejdet. En kritik som såvel human relation-skolen og socio-teknikken – med deres selvstyrende grupper og selv-kontrol begreb – er blevet kritiseret for at bidrage til.

Studiet af ledelseskoncepter fra idé til social dynamik

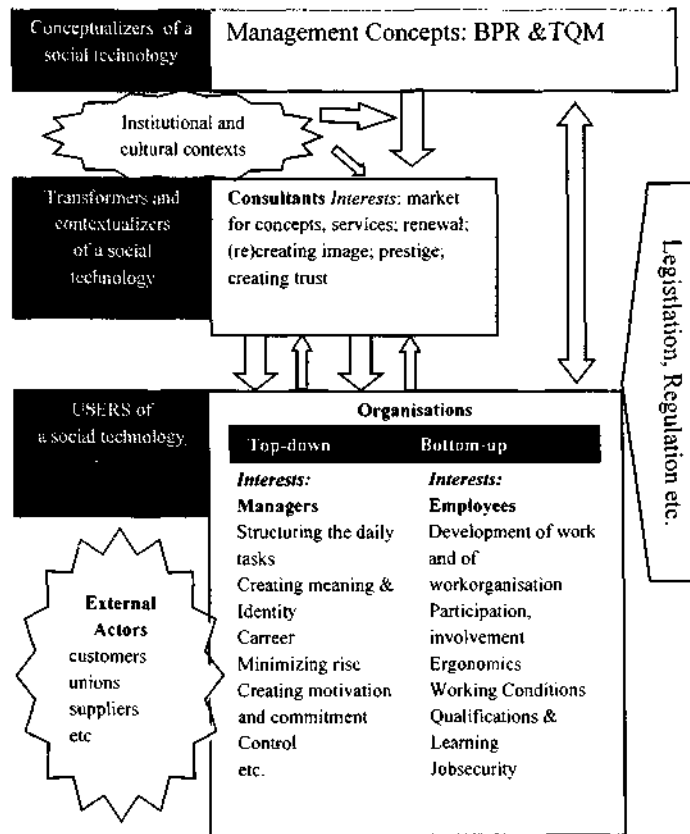
Afhandlingen arbejder med formningen af ledelseskoncepterne fra idé til social dynamik. "Fra idé til social dynamik" kan fortolkes på to måder, som har konsekvenser for afhandlingens afgrænsning: den første er, at *idéen* er der, hvor konceptet og begrebet opstår. Da jeg i begyndelsen af mit arbejde med afhandlingen skulle udvikle en tilgang til feltet udarbejdede jeg et mindmap (se figur 1). En antagelse var, at en række aktører var med til at begrebsliggøre koncepterne. Derfor kaldte jeg dette fokusområde for "*conceptualizers of a social technology*". Idéen opstår og udvikles oftest i et netværk mellem et amerikansk universitetsmiljø og en større amerikansk konsulentvirksomhed. Men der indgår også ofte en historicitet i konceptets tilblivelsesproces. Konceptet udvikles, spredes og formes herefter ind i den sociale dynamik, som udspilles i organisationer andre steder i verden. I den proces bliver koncepterne bragt ind i nye kontekster, som blandt andet betyder andre strukturerende elementer, andre institutionelle rammer, andre kulturelle normer, sædvaner og praksisser (institutional and cultural contexts). Disse forskellige kontekster må få betydning for, hvordan koncepterne formes og praktiseres. I denne proces vil der være en række aktører, fortolkere af ledelseskoncepterne, som må antages i nogen udstrækning at forme disse. Det kan for eksempel være konsulenter (transformers and contextualizers of a social technology).

Den anden forståelse af "fra idé til social dynamik", er den proces, som udvikles i den enkelte organisation (users of a social technology). På et tidspunkt opstår en idé til et forandringsprogram: Et projekt. Den idé opstår ikke uafhængigt af organisationens historie, men som et led i denne. Det er væsentligt at fastholde, at forandringsprocesser altid indgår i en kontekst, med en historie. Der er ikke tale om et afgrænset forløb. Et ledelseskoncept tages ind i varmen. Ledelseskonceptet bidrager til at forme, men bliver også formet, i den løbende forandringsproces.

I afhandlingen vil jeg søge at analysere hele processen: Relationerne mellem de internationale miljøer og idéernes historie, de udenlandske og danske konsulent-

virksomheder, interessenter og aktører, organisationen, ledere og medarbejdere har alle, i hvert fald i princippet, indflydelse på den formning, som sker. Enten fordi de handler for at forandre processen. Eller også fordi de ikke handler. Ved ikke at handle kan processen påvirkes på to måder. Enten ved at udføre, og dermed reproducere, de materialiserede forandringer i fx arbejdsprocesserne. Eller også ved ikke at følge fx de

Figur 1: Mindmap: fra idé til social dynamik



ændrede arbejdsprocesser. Her kan man dog argumentere for, at aktørene alligevel er aktive, fordi de udøver en form for modstand.

Mindmap'et i figur 1, har fungeret som en ledetråd i dette arbejde. Men det skal understreges, at figuren på nogle punkter reducerer forståelsen. Under arbejdet har jeg flyttet mig fra at anskue processen fra en énvejs-strukturation til en proces, hvor formningen af ledelseskoncepterne og de materialiserede forandringer er mere komplekse. Figuren udtrykker for eksempel, hvordan idéerne udgår fra dem, der formulerer dem

(conceptualizers) og spredes "ned" til organisationerne, som er *brugere*. Denne forståelse stilles der spørgsmålstejn ved gennem afhandlingens analyser. Desuden giver figuren også indtryk af en relativ skarp opdeling mellem noget, der er udenfor og noget, som er centralt. I analyserne arbejder jeg på at studere formningsprocesserne udfra en mere nuanceret og integreret tilgang til forholdet mellem aktører og strukturer.

Afhandlingens erkendelsesmæssige og praktiske sigte

Problemstillingen bliver derfor, at udarbejde en analyse og vurdering af, hvorledes sådanne ledelseskoncepter relaterer sig til arbejdsprocesser, -forhold og -miljø. Jeg ville gerne bidrage med en model af sammenhængen mellem på den ene side ledelseskoncepterne og på den anden side de arbejdsmiljøkonsekvenser som materialiseres.

Men mit bidrag må nødvendigvis blive af en anden karakter, om end det er min vurdering, at det kan få betydning for opfyldelsen af ovennævnte ønske. Mit bidrag sigter mod en erkendelsesmæssig interesse, hvor forståelsen for formningsprocesserne står i centrum. Det mere praktiske sigte er, at afdække relationerne til arbejdsforhold ift. de konkrete ledelseskoncepter, som behandles. Men det praktiske sigte er også, at forståelsen for formningsprocesserne vil bidrage til en fornyet teoretisk forståelse for, hvordan arbejdsforhold, -processer og -miljø kan blive en del af forandringsprocesser. Den teoretiske forståelse vil hjælpe os til at forstå, hvilke handlemuligheder, der er for at integrere arbejdsmiljø i formningen og praktiseringen af ledelseskoncepter.

Koncepterne kan analyseres som en selvstændig teknologi, der undergår en social skabelsesproces i interaktion med en række aktører og aktørgrupper. Denne forståelse er blandt andet inspireret af aktør-netværks teorien. Koncepterne tildeles en karakter af at være artefakter. Det har sin empiriske relevans, idet en række aktører, som er brugere af koncepterne *umiddelbart* ser koncepterne som lukkede. Det kommer til udtryk ved, at aktører i organisationer til en vis grad oplever koncepterne som færdig udviklede. Dermed tildeles de en materiel status og bærer hele dagsordener for, hvordan forandringsprocesserne skal tilrettelægges med ind i organisationerne. Det sker uden der bliver stillet grundlæggende spørgsmål ved dem. Det er i hvert fald en forklaring, som ofte gives. Men samtidig med, at de tildeles en tilnærmelsesvis materiel status, så har teknologisociologien lært os, at teknologi også er et produkt af de sociale relationer, som har været i processen fra idéen til teknologien opstod og indtil det tidspunkt, hvor teknologien bliver studeret. Når jeg skriver "studeret" og ikke "færdig", skyldes det, at teknologien, ligesom ledelseskoncepter, altid er åben for forandring, hvis aktører omkring den vælger at tage den op igen.

Det er mit håb, at udviklingen af det politiske proces perspektiv, som foretages i kapitel 1, vil vise sig at kunne bidrage til den nævnte integration af arbejdsforholds-

perspektiver. I et politisk proces perspektiv, står begreber som politiske processer, politiske programmer, koalitioner og interesser i fokus. Disse spiller en væsentlig rolle som drivkraft i forandringsprocesserne.

I det politiske proces perspektiv, er det centralt at forstå, hvordan ledelseskoncepterne, som politiske programmer, dannes af et netværk af aktører gennem udvikling af koalitioner. Aktører og koalitioner har forskellige interesser. Men også disse er under stadig forandring og formes kontinuerligt i og på tværs af organisationer. Forskellige fortolkninger af forandringer i omverdenen, forhandlinger mellem aktører, nye teknologier, der bringes ind osv. osv. skaber hele tiden nye konstellationer i disse relationer. Derfor er koalitioner og politiske programmer altid relativt flygtige og åbne for forandringer og forskydninger. En forståelse for, hvordan sådanne politiske programmer opbygges, og hvordan de forandres, giver et indblik i formningen og de materialiserede forandringer. Dermed giver det også et processuelt indblik i, hvordan temaer forhandles ind og ud, og ikke mindst, hvordan temaer omkring arbejdsforhold forhandles ind og ud.

En konkretisering af afhandlingens problemstilling

Jeg er nu nået frem til en præcisering af problemfeltets fokusområder.

Hvordan skabes og formes ledelseskoncepterne i den sociale dynamik, fra den oprindelige udvikling af koncepterne til den konkrete implementering i organisationer?

Herunder hvilke aktører samt strukturelle, institutionelle, teknologiske, symbolske og kulturelle elementer øver indflydelse på denne formning? Hvilke relationer har formningen og implementering af ledelseskoncepter i organisationer til arbejdsforhold?

I relation til problemfeltet har jeg arbejdet med en række hypoteser og arbejds-spørgsmål:

Hvordan opstår koncepter, hvem har interesser i udviklingen af koncepter?

For eksempel forskere, konsulentorganisationer, selskaber, ledere.

-Forskere ved Business Schools og lignende har en professionel interesse i at udvikle nye ledelseskoncepter, som bidrager til at oversætte omverdensforandringer til organisatoriske tilpasninger. Hvordan forstår disse forskere relationen mellem de ledelseskoncepter, som de bidrager til at udvikle og de konkrete forandringer? Hvordan ser de på den eventuelle formningsproces? Forstår de ledelseskoncepterne som ekspert-baserede værktøjer, eller en social teknologi, som skal og bør kontekstualiseres og formes? Hvordan forstår de ledelseskoncepternes historicitet og symbolske betydning ift. de konkrete ledelseskoncepters gennemslagskraft?

-Konsulenter har en markeds­mæssig interesse i koncepterne - men der må også være andre elementer, som driver den enkelte konsulent og konsulentvirksomhed. En tro på, at koncepterne bidrager til at indfri nogle specifikke forventninger. Hvordan ser konsulenterne på oversættelsen af ledelseskoncep­terne, hvordan ser de på koncepternes rolle ift. ekspertløsninger overfor tilpasning og kontekstualisering? Er der i den forbindelse en særlig skandinavisk tilgang til formning af koncepterne?

-Ledere har interesser i koncepterne, til at strukturere deres hverdag, minimere risici, og skabe platform for den videre karriere mv. I sammenhæng med dette kan der være forbundet en interesse i at skabe overblik og styring. Denne interesse kan imidlertid også være med til – bevidst eller ubevidst – at medføre forskellige disciplinerings- og kontrolformer, som begrænser for eksempel medarbejdernes dispositions­muligheder i arbejdet. Hvordan bruger ledere ledelseskoncep­ter? Er de brugere eller er de også designere?

Fra et *medarbejderperspektiv* er der også potentialer for udvikling af arbejdet. Der ligger muligheder, gennem fx. at omstrukturere (arbejds-)processer, hvor arbejdsforholdene for medarbejderne kan mindske arbejdets fremmedgørende elementer, mindske de administrative bureaukratiske og undværlige processer. Der er mulighed for at integrere fagligheden og det erfaringsmæssige grundlag, som medarbejderne har, og der er mulighed for at forebygge arbejdsmiljørelaterede belastninger og risici. Hvilken indflydelse har medarbejderne på formning og implementering af koncepterne?

Hvilke opfordringsstrukturer ligger i koncepterne i udgangspunktet? Og hvordan formes de i den videre proces?

Det er ikke kun lederne der ønsker at strukturere deres hverdag. Koncepterne fremmes også af et ønske om at skabe stabilitet og faste rammer i et foranderligt og risikofyldt samfund. Det er muligvis et af konceptets grundvilkår, at de kan levere, om ikke andet en *forestilling* om at kombinere, forandring og stabilitet.

På baggrund af denne analyse kan diskuteres, hvad der former koncepterne, og hvordan der spilles sammen med de opfordringsstrukturer, som oprindeligt ligger i koncepterne! Det gælder, at koncepterne generelt “aftager” i betydning over tid. Men ofte vil enkelte metoder, procesværktøjer og begreber vedblive - fx kontinuerlige forbedringer, kvalitetskontrol, kunde-proces-perspektivet. Disse har overlevet konceptet, muligvis på baggrund af en samtidig resonans. Men hvordan spiller de ind i forhold til arbejdsforholdene?

Arbejdsforhold som fokuspunkt i studiet af ledelseskoncepters formningsprocesser

Afhandlingen studerer ledelseskoncepters formning. Samtidig studeres dette ud fra en optik. Den optik er først og fremmest knyttet til mit engagement og interesse for feltet, men har endvidere den fordel, at bidrage til at fokusere studiet af formningsprocesserne.

Denne optik er *arbejdsforhold*. Nedenfor har jeg opstillet en programmatisk definition af arbejdsforhold, som har stået centralt i mit studie af relationerne mellem formningsprocesserne og de materialiserede forandringer. Men det skal understreges, at jeg i analyserne forholder mig pragmatisk til denne definition. Der skal være en vis åbenhed i analysen, når ledelseskoncepter, og bærere af disse, konsulenter, guruer, ledere, medarbejdere og andre, forholder sig til dem, og handler i forhold til dem. Det er den sociale dynamik, der ønskes analyseret.

I forståelsen af arbejdsforhold lægges der vægt på forandringer – eller hvordan disse bliver tematiseret – i forhold til:

*Arbejdsvilkår og rammerne for arbejdet

- ansættelsesvilkår
- tryghed i arbejde og ift. ansættelse
- belønning og sociale foranstaltninger (herunder fx forsikringsordninger, løn, personalegoder)

*Medarbejderinvolvering, -indflydelse og -deltagelse, fx

- formelle muligheder for indflydelse og involvering
- uformelle muligheder for indflydelse og involvering
- decentralisering og gruppe/ team-organisering

*Forandringer i arbejdsprocesser og i arbejdsmiljøet

- krav i arbejdet (kvalifikationskrav og psykologiske krav)
- indflydelsesmuligheder i arbejdet
- udviklingsmuligheder i arbejdet
- social støtte fra kollegaer
- social støtte fra ledelsen
- forudsigelighed i arbejdet
- mening i arbejdet
- arbejdsmiljøbelastninger og -risici

På det samfundsmæssige niveau har jeg indledningsvist peget på den udviklingsdynamik, som ledelseskoncepterne er en del af. Globalisering, fleksibilisering, refleksivitet, tempoforhøjelse og udvikling er centrale begreber. Disse indeholder potentialer såvel som risici i form af belastninger. I analyserne af koncepterne indgår det, hvordan

ledelseskoncepterne kan ses i sammenhæng med disse diskurser og dynamikker. Det er en del af analysen, at vurdere i, hvilken grad de er bærere af, eller bliver båret, af udviklingsdynamikkerne. Er TQM og BPR med til, at øge individualisering, refleksivitet, situationsbelastning? Er de med til at skabe sammenhænge mellem omverdensforandringer og en bevægelse af organisationer, som fører os frem til et *dream society*? Er de med til at skabe polarisering og marginalisering, eller skaber de udviklingsmuligheder og bredere jobfunktioner samt øget medindflydelse?

Disse temaer vurderes ift. koncepterne gennem hele processen fra idé til social dynamik. Det vil sige, både i analysen af TQM og BPR, i forhold til konsulenternes og ledernes formning og anvendelse af koncepterne samt ind i den sociale dynamik i case-organisationerne. I en række af del-analyserne må analyserne nødvendigvis forblive et studie af temaernes tematisering, eftersom der er tale om litteratur-studier og interview af for eksempel konsulenter. De enten skriver eller taler om, hvordan de arbejder med ledelseskoncepterne. Det bliver del-analyser af temaernes placering i, eller uden for, ledelseskoncepternes dagsorden. Men i case-analyserne bevæger jeg mig tættere ind på sammenhængen mellem den tematisering, som ledelseskoncepterne indeholder og de materielle konsekvenser de får i organisationerne.

I det næste kapitel vil jeg udvikle den teoretiske forståelsesramme for afhandlingen. Indledningsvist fokuseres på en række af de bidrag, som er blevet udviklet i tilknytning til politik i organisationer inden for management litteratur. Jeg forholder mig kritisk til den instrumentelle tilgang og afgrænsede politikforståelse, som disse repræsenterer. Derfor påbegynder jeg udviklingen af en politisk proces forståelse. Udgangspunktet er en kritisk læsning af bidrag fra nyere arbejdsproces-teori og fra aktør-netværks teorien. Mit bidrag fremstilles i en syntese, der med afsæt i de kritiske læsninger udvikler den politiske proces forståelse omkring begreber som politiske programmer, koalitioner, magt mv.

I kapitel 2 redegøres for afhandlingens metode. Der redegøres for, hvordan jeg har arbejdet med de forskellige empiriske områder på baggrund af den teoretiske forståelsesramme.

Kapitel 3 går tæt på ledelseskoncepternes oprindelse. Der fokuseres særligt på TQM og BPR. Herefter vurderes muligheder for at forstå ledelsesdiskursers opståen og praktisering i sammenhæng med nogle generelle udviklingstendenser. Til sidst vurderes om der er grund til at antage at konteksterne formes, når de bringes ind i en dansk og skandinavisk kontekst.

I kapitel 4 analyseres relationerne mellem koncepter, konsulenter og ledere. Konsulentindustriens udvikling beskrives i et internationalt og dansk perspektiv.

Sidstnævnte med henblik på at vurdere konsulenternes rolle i muligheden for en dansk formning. Dette føres videre i en analyse af interview med en række danske konsulenter. Kapitlet slutter af med et mere genstandsspecifikt teoretisk bidrag. Der problematiseres forståelsen af, at ledere ofte forstås som brugere af konsulenter og koncepter. Og dette giver et indspil til næste kapitels case-studier.

Kapitel 5 er således studiet af hhv. BPR og TQM i organisatoriske forandringer. Det er studier foretaget i hhv. en dansk kommune, Burebjerg og i en amerikansk kommune, Toqua Village. I begge cases analyseres formningen af forandringsprogrammerne og, hvordan de materialiserer sig i forhold til arbejdsforhold, -processer, -vilkår og -miljø. I sidste del af kapitel 5 foretages en tværgående diskussion og analyse. Dels samles op ift. temaet om en særlig dansk og skandinavisk formning. Dels bringes spørgsmålet om ledere som brugere af konsulenter og koncepter ind i en analyse på tværs af casene.

I kapitel 6 konkluderes på baggrund af afhandlingens analyser.

Kapitel 1: Politiske Processer i Organisatorisk Forandring – På Tværs af Grænser

Indledning

Som nævnt i indledningen er formålet med denne afhandling at belyse sammenhængen mellem på den ene side formningen af ledelseskoncepter fra idé til social dynamik og på den anden side udvikling af arbejde, arbejdsmiljø og arbejdsforhold.

Problemfeltet indeholder derfor en kritisk analyse af formningsprocessen. Analysen af denne formningsproces er en del af en større erkendelsesmæssig interesse og har ikke i sig selv nogle normative elementer. Men samtidig vil en sådan analyse potentielt sprænge rammerne for en sådan afhandling, fordi en åben fortolkning af formningen af koncepterne kan have uanede retninger. Formningen af koncepterne kan analyseres i relation til velfærdskonsekvenser på et samfundsmæssigt niveau; konsekvenser for konkrete arbejdsprocesser; udvikling af konsulentbranchen; udvikling af business skolers undervisning; økonomiske konsekvenser for virksomhederne; arbejdsforhold osv. osv.

Analysefeltet er derfor mangfoldigt. Men særlig to udviklingsretninger mener jeg er risikable, hvis man blot fastholder den erkendelsesmæssige interesse som den eneste drivkraft. Den første er, at feltet sprænges i en sådan grad, at pointerne bliver aldeles uklare og utydelige. Den anden risiko er, at feltet kommer til at kredse om en fascination af de konkrete ledelseskoncepter og dermed kommer til at fortabe sig i en analyse af formningen af de enkelte koncepter. En risiko, som til tider kan ses i studiet af specifikke teknologier inden for teknologisociologien, hvor analysen fortaber sig i en meget tæt analyse af, hvordan aktører og deres bibliografi er med til at forme udviklingen af den specifikke teknologi, men hvor resultatet af analysen primært bliver en god historie.

Derfor er det belejligt, at denne afhandling går på to ben. Dels den ovenfor nævnte erkendelsesmæssige interesse omkring formningen af ledelseskoncepter fra idé til social dynamik. Det andet ben er at analysen, foruden at være åben, kontinuerligt stiller sig spørgsmålet: Hvordan forholder formningen sig til udvikling af arbejde, arbejdsmiljø og arbejdsforhold?

For at kunne stille et sådan spørgsmål er det vigtigt at have en mere præcis og specifik operationaliseret begrebsafklaring af, hvad der menes med udvikling af arbejde,

arbejds miljø og arbejdsforhold. Jeg har i *indledningen* til afhandlingen derfor opstillet en programmatisk definition. Men samtidig er det vigtigt at fastholde, at genstandsfeltet – ledelseskoncepter fra idé til social dynamik – ikke er et genstandsfelt, hvor spørgsmålene om arbejdsforhold mv. kan forventes at berøres direkte i tilknytning til nogle begrebskategorier, som er udviklet inden for fx arbejdsmiljøforskningen. Derfor er det nødvendigt at fastholde en sensibilitet i analysen af de måder, hvorpå ledelseskoncepterne fremtræder. I de forskellige faser vil disse fremtrædelsesformer, og dermed de opfordringsstrukturer, meningstilordninger mv., som dette medfører, have forskellige udtryk.

Antagelsen, som også er drivkraften i udviklingen af den teoretiske forståelsesramme er altså, at hvis vi analyserer ledelseskoncepter med en optik, der tager udgangspunkt i en meget præcis og operationaliseret begrebsramme, som er udviklet inden for en mere traditionel arbejdsmiljøforskning, så vil konklusionen blive fattig: Ledelseskoncepterne ser ud til ikke at give noget håb om, at arbejdsmiljø bliver en del af dagsordenen i fremtidige forandringsprocesser.

I kapitlet her præsenteres derfor den overordnede teoretiske forståelsesramme. Arbejdet trækker for en stor dels vedkommende på diskussioner udviklet i en arbejdsgruppe inden for forskningsprogrammet Arbejds miljø og Teknologisk Udvikling, hvor de politiske processer stod centralt. Dermed trækkes der også på et arbejdspapir, som er blevet udviklet i forbindelse med dette arbejde (Hagedorn-Rasmussen, Kamp & Koch 1998). I arbejdsgruppen udviklede vi en teoretisk syntese med fokus på politiske processer. Formålet har været at udvikle en forståelsesramme, som kan anvendes i studiet af politiske processer i organisatoriske forandringer. Der er lagt vægt på en forståelse af politiske processer, som på den ene side er med til at skabe forandringer samtidig med, at der rekonstitueres stabilitet.

Udgangspunktet var først og fremmest en læsning af teoretikerne inden for nyere engelsk arbejdsproces teori, inden for organisationsteori samt inden for aktør-netværks teorien. Jeg har i denne fremstilling valgt at fokusere mit bidrag på den nyere arbejdsproces teori, samt på aktør-netværks teorien. Dette er gjort ud fra en betragtning om, at disse tilsammen giver muligheden for at udvikle den politiske proces forståelse til analysen af ledelseskoncepters transformation.

Jeg har derfor fravalgt læsningen af organisationsteorien, som dog stadig ligger som et baggrundstæppe. Denne læsning tog udgangspunkt i Pettigrew's enestående empiriske studie af divisioner af ICI koncernen, som har løbet over 25 år (1985). Pettigrew har et organisationssociologisk udgangspunkt og emnet for hans forskning har været centreret omkring forandringsprocesser i organisationer. Hans bidrag har været en kritik af den ahistoriske, akontekstuelle og aprocessuelle forståelse, der har ligget til grund for litte-

raturen omkring organisations udvikling samt i litteraturen omkring strategisk planlægning. Endvidere har også Pfeffer (1994, 1992, 1981) været genstand for de diskussioner, som har ligget i arbejdsgruppen. Pfeffer har også afsat i en organisationssociologisk position og har særligt bidraget til en udvikling af diskussioner omkring magt og politik i organisationer. Hans forskning har primært ligget i forlængelse af en ressourcemagt-forståelse. For en grundig diskussion af deres bidrag henvises til Annette Kamps afhandling "Den sociale praksis omkring arbejdsmiljø – forandring set i et politisk og kulturelt perspektiv" fra ITS, DTU, 1998.

I kapitlet her præsenteres et begrebsapparat, som lægger vægt på at se politiske processer i en mere omfattende perspektiv end de tilgange, som er repræsenteret i Organisations Politik litteraturen. Formålet er at imødekomme en række af de begrænsninger, som state of the art repræsenterer inden for denne litteratur. Et af disse er organisationens grænser, som oftest tages for givet i litteraturen og som medfører, at det eksterne fryses og fremstilles som nogle strukturelle faktorer, der spiller ind i organisationen og begrænser handlerummet. Politisk proces perspektiver søger bagom disse teoretiske grænsesætninger og synliggør de politiske processer, som ikke tager hensyn til de teoretisk fastsatte grænser. Arenaen for politiske processer kan inkludere aktører, som ikke umiddelbart anses for at være en del af organisationen. Det er dermed også væsentligt at fastholde, at den politiske arena ikke er identisk med organisationen som sådan, men går på tværs af organisationens grænser.

I studiet af ledelseskoncepters formning fra idé til social dynamik, er dette særligt hensigtsmæssigt. Studiet af ledelseskoncepternes formning inddrager de aktører i og uden for organisationen, som er med til at skabe den dagsorden, som kontinuerligt kommer til at stå centralt i de organisatoriske forandringer, der bliver initieret på baggrund af ledelseskoncepterne. Men også andre elementer end aktører kan være på spil. I konstitueringen af forandringsprocesser og programmer kan teknologi spille en væsentlig rolle som drivkraft. Diskurser, som tager karakter af ideologi eller hegemoni, kan være lim i forandringsprogrammerne og bidrage til at skabe et legitimt grundlag for gennemførelse af nogle typer af forandringer fremfor andre. Som eksempel kan nævnes et bredt begreb som "udvikling". "Udvikling", som kan dække over forandringsparathed, fleksibilitet, tilpasning til omverdensforandringer osv. kan antage karakter af et kategorisk imperativ, der inddrages i konstitueringen og konsolideringen af et forandringsprogram. Udviklingen inden for informationsteknologiske systemer kan nogle steder blive gjort til genstand for en artikulering, hvor de optræder som strukturelle betingelser, som organisationen må tilpasse sig. Men i andre organisationer kan samme udviklingstendenser i højere grad blive artikuleret som muligheder, der kan tilpasses til den ønskede strategi. "Udviklingen" nævnes her altså som et begreb, der indgår som et element – lim i et forandringsprogram – i en politisk proces, hvor én bestemt forandringsproces optegnes som en (nødvendig) mulighed frem for en anden.

I kapitlet vil der blive lagt vægt på diskussioner af følgende 4 perspektiver:

For det første vil forholdet mellem strukturelle uligheder mellem aktører belyses. Indenfor dette diskuteres de mulighedsbetingelser aktørerne har for handling. Hvordan er strukturer aktive i politiske processer? Er det hvad Knights & Murray (1984) illustrativt kalder banderne i en flippermaskine? Her udgør processer og strukturer det for bevægelse og spillets bander. Motoren udgøres især af de viden-magt relationer, hvor indenfor individet og grupper forsøger at etablere mening og identitet samt arbejder for at opnå og reproducere en materiel og symbolsk sikkerhed. Et alternativ er, at aktørerne har mulighed for at optræde ved at være vel informerede (knowledgeable) (Giddens 1984), eller at aktørerne skal følges uden bagklogskab (Latour 1997).

For det andet vil feltet for det politiske blive belyst. På den ene side anskues politik som værende uundgåeligt (Knights & Murray 1994, Pettigrew 1985) og uden egentlige grænser. På den anden side afslører studiet af faktiske politiske processer grænser for, hvad der kan blive artikulert og, hvad der kan blive bragt ind på den politiske dagsorden. Disse grænser synes i sig selv at være centrale forhandlingsobjekter i den politiske proces. Begrebet *frossen politik* bruger jeg, som et begreb, der dækker over disse emner og områder, som ikke umiddelbart og direkte berøres af den eksisterende politiske proces (Olsén & Clausen 1994). Til den videre analyse kan dette bidrage til en forståelse af, hvad ledelseskoncepter er med til at bringe ind på den politiske arena. Men også, hvad der ikke bliver bragt frem på arenaen. Hvilke handlemuligheder har forskellige aktører i den forbindelse for at bringe frossen politik ind på arenaen for de aktive politiske processer?

For det tredje gælder det, at den rolle som koalitioner og netværk spiller, overskrider organisationens traditionelle grænser. Med inspiration fra aktør-netværks teorien udfordres en række forståelser, som bygger på distinktionen mellem det interne og det eksterne. Dette har også implikationer for andre dele af begrebsapparatet, der udvikles omkring politisk proces forståelsen. Social formning (Noble 1979) er en måde, at analysere, hvordan en given teknologi påvirker de sociale relationer. Retningen er i sammenligning med aktør-netværks teorien (Law 1986; Latour 1986, 1987, 1997; Callon 1986; se også Clegg 1989) mere deterministisk i sin forståelse, som ser relationerne mellem teknologien og det sociale langt mere sammenvævet. Studiet af formningen af ledelseskoncepter trækker på disse forskellige positioner. Det er ikke helt uden problemer. Teknikken som artefakt fremtræder ikke med lige så stor klarhed i afhandlingens teknologibegreb, som den gør i de genstandsfelter, som aktør-netværks teorien arbejder med. Men problemet er, at ledelseskoncepter i lighed med teknologier, som ligger nærmere den mere traditionelle definition af teknologi (fx IT og "maskiner"), tilordnes mening meget forskelligt af forskellige aktører og i forskellige netværk. Hvor nogle forstår ledelseskoncepter som lukkede, vil andre forstå ledelseskoncepter

som frit valg fra alle hylder. Afhandlingen skal ses som et studie af, hvordan åbenheden/ lukketheden spiller ind i temaer som udvikling af arbejde og af arbejdsforhold. Ledelseskoncepterne bliver båret af forskellige aktører og bliver formet i de sociale relationer. I forskellig grad tildeles de en rolle som artefakter og er med til at forme relationerne.

For det fjerde diskuteres det, hvilken rolle det rationelle program spiller, i den politiske proces. Dette er nok så vigtigt for studiet af formningen af ledelseskoncepter. På den ene side kan politisk proces perspektivet bidrage til at belyse den åbenhed og formbarhed som ledelseskoncepterne og de sociale processer, der udvikles i forbindelse med udviklingen af disse, har. På den anden side har det været fremhævet, at man ikke må overse den styrke de rationelle programmer tillægges i artikulationen af forandringer (Buchanan & Boddy 1992). Eksempler på sådanne programmer inkluderer ledelseskoncepter som BPR, TQM, Balanced Score Card, men rækker også til andre typer af programmer som for eksempel miljøledelsessystemer og teknologi, ikke mindst Informations Teknologi, som har en ufattelig slagkraft i artikulationen af nødvendighed for forandringer. Eksemplerne her er skabeloner for en tænkning, som enten bygger direkte på en rationel tænkning, eller som argumenterer for en mere kompleks systemforståelse. Når de alligevel inkluderes her under rationelle programmer skyldes det, at de stadig artikulerer en systemtænkning, hvor det fx gennem anvendelse af instrumentaliserede politik-tilgange gennem forandringsledelse, kan flytte organisationer fra A til B i bestræbelserne på at opnå de mål, som de pågældende forandringsprogrammer har til hensigt at opnå.

Forståelsen af forandring i organisationer som processer - og endda som politiske processer - er dog ikke ny. Den har længe været en del af mainstream management og organisationsteori. Både i en mere udviklet form og i en mere preskriptiv og handlingsanvisende form (se Clegg et al 1996a,b for det første og Kotter 1997, Hatch 1997, Buchanan & Boddy 1992, Bolman & Deal 1984/1995, Cobb 1986, 1984 for det sidste). Der har i den forbindelse været tale om en forståelse og endda en særligt redskabsorienteret og instrumentel forståelse af en forandringskoalition, i tilgangen til håndtering af modstand og betydningen af et politisk forandringsprogram, som ofte blandt andet enten bliver udtrykt gennem, eller tager afsæt i organisationens vision eller mission.

Dette udtrykker et forsøg på at overkomme en række af de problemer som rationelle beslutningsmodeller og harmoniske organisationsforståelser implicerer, og som har været styrende for udviklingen af ledelsesteori gennem dette århundrede. Men instrumentaliseringen og redskabstilgangen til organisationspolitikken skaber en cirkelslutning. De teoretiske positioner bibeholder grundlæggende en rationel tilgang, som qua den instrumentelle og redskabsorienterede tilgang i sidste ende giver udtryk for, at

det er muligt at flytte organisationen fra A til B samtidig med, at alle interessenter vinder ved det. Det hænger sammen med, at forskellige interesser ikke anerkendes.

I det følgende afsnit vil jeg kort diskutere enkelte af disse bidrag. Herfra går jeg i clinch med arbejdsprocesteorien og aktør-netværks teorien. Efter en fremstilling og kort diskussion af disse tilgang udvikles syntesen for afhandlingens grundlæggende teoretiske forståelsesramme.

Begrænsninger i mainstream management og organisations teori

Neden for diskuteres nogle få af de bidrag som mainstream management og organisationsteori er kommet med i relation til organisationspolitiske forståelser. De første eksempler sigter mod at give et bredt indblik i organisationsteori, men inkluderer og fokuserer samtidig på organisationspolitik (Bolman & Deal 1991; Hatch 1997). Den anden gruppe er eksempler, som mere isoleret behandler spørgsmålet om politik (Cobb, 1996, 1984; Kotter 1997; Buchanan & Boddy 1992).

Når mainstream management og organisations litteratur karakteriseres er det centralt at skelne mellem bidrag med et mere videnskabeligt fokus og dem med et mere preskriptivt formål. En række af bidragene her, praktiserer et mix af disse to og hævder, at de yder et bidrag til forståelse af ledelses- og forandringsprocesser, og at de samtidig beskriver "best practice" i feltet. Gode eksempler på dette forekommer i Kanter, Kotter og Buchanan.

I forbindelse med ledelseskoncepter har disse tilgange ofte en central rolle, men behøver ikke at have det. Senere vil jeg analysere den organisationsforståelse, som implicit eller eksplicit udtrykkes i henholdsvis Business Process Reengineering og Total Quality Management (kapitel 3) samt i den tilgang, som konsulenter ofte praktiserer deres koncepter (kapitel 4 og i casene kapitel 5). I disse analyser vil det fremgå, hvorvidt der kan argumenteres for resonanser med den fremstilling af mainstream management og organisationsteori, som præsenteres her.

Bolman & Deal (1984/95) argumenterer for at forstå organisationen ud fra fire forskellige forståelsesrammer: en strukturel, en human resource forståelse, en politisk forståelsesramme og endelig en symbolsk forståelsesramme. Deres erklærede formål er at bidrage til at ledere, ud fra disse forståelsesrammer, kan fortolke og handle ift. deres respektive organisationer. De skal fortolke og genfortolke kontinuerligt som en kunstner. I forhold til organisationspolitikken præsenterer Bolman & Deal blandt andet et kapitel under overskriften "Chefen som politiker". Bolman & Deal stiller en teori til rådighed, som et redskab for lederne til at kunne forstå deres organisation. Det politiske

perspektiv anses for et perspektiv, som på linje med det strukturelle, human resource og symbolske perspektiv, hver indeholder sine komplementære bidrag.

Centrale begreber i deres tilgang til det politiske perspektiv er magt, konflikt, koalition og arenaer. De skelner mellem destruktiv og konstruktiv politik og tilføjer hermed normative elementer, hvor moral og etik får en central betydning. Det skal ses i sammenhæng med den 'værktøjstilgang', som Bolman & Deal har til såvel politik som de andre perspektiver.

Bolman & Deal opererer med et relativt snævert ressourcemagt begreb, som blandt andet kommer til udtryk gennem deres præcisering af, at der i nogle organisationer er en høj koncentration af magten et sted og, at der i disse organisationer er stramme regler. I andre organisationer kan der være tale om en mindre koncentration af magten, og organisationen er derfor i højere grad åben. Dette argumenterer de, indbyder til konflikt og magtspil.

De væsentligste former for magt inkluderer ifølge forfatterne magt i kraft af position (autoritær magt), magt i kraft af adgang til information og ekspertise, magt til kontrol af belønning og tvang, magt gennem alliancer og netværk, magt gennem adgang til kontrolsystemer og dagsordener, kontrol over mening og symboler, personlig magt, som i nogen grad ligger i relation til en mere karismatisk forståelse af magt.

I denne magtopfattelse ligger der dog kilder til en mere nuanceret magtopfattelse end ressourcemagtforståelsen, som der netop er argumenteret for, at de indtager. Adgangen til information, magt gennem alliancer og netværk samt magt som en potentiel beherskelse af mening og symboler, som kan sikre en indflydelse på, hvordan "virkeligheden" fortolkes gennem meningstilordning er perspektiver, som også den politiske procesforståelse arbejder med. Men alle disse nuancer er nært knyttet til de centrale agenter og instrumentaliseres gennem ønsket om at klæde lederen eller chefen på til at kunne skabe forandringerne. Alle disse potentielle magtformer er nært knyttet til udgangspunktet: Ledelsen.

Bolman & Deal's mål er at overvinde de problemer, som rationelle programmer og strukturelle tilgange til organisationer medfører. Men på samme tid er deres tilgang til og forståelse af organisationen præget af en systemforståelse, som på den ene side er kompleks. Men på den anden side et system, som kan manøvreres gennem kunstfærdig ageren. Forudsætningen er, at lederen har den rette forståelse og færdighed til at genfortolke organisationens processer inden for politik feltet. Den underliggende antagelse er, at der er en central forandringsagent, som ligger hos ledelsen. Politik processer uden for denne centrale agents umiddelbare handlingsrum behandles ikke i deres bidrag.

Hatch's (1997) bidrag tilsligter at udvikle en omfattende introduktion til organisations-teori med moderne, symbolske og postmoderne perspektiver. Bogen præsenterer en række positioner, hvoraf et af dem er sammenhængen mellem beslutningstagning og organisationspolitik. Hatch refererer til en udvikling, hvor politik har været ekskluderet fra organisationsteorien, fordi det ansås for upassende at beskæftige sig med i relation til forretningsverdenen. Organisationspolitik underminerede rationaliteten. Hatch til-lægger March og Cyert æren for at have banet vejen for, at politik blev en del af organi-sationsteorien.

Hun erkender, at politik kan være en central motor i forandring. Hermed er Hatch på linje med de øvrige forfattere i dette afsnit i bestræbelserne på at bringe politik ind som en mere eller mindre eksplicit kritik af rationelle modeller. Modeller hvor politik og magt alene knyttes an på snævre rigide forståelser af organisationen som et bureaukrati, hvor beslutninger udføres i henhold til de eksisterende regler og procedurer. På den baggrund skitserer Hatch forskellige nuancerede tilgange til sammenhænge mellem politik og magt. Hatch's politikopfattelse kan ikke reduceres til blot et spørgsmål om konflikter og kampen om begrænsede ressourcer. Hun trækker også bidrag ind, hvor magtens skjulte ansigter er centrale, og hvor politik og magt ikke nødvendigvis er re-sultatet af bevidst handlinger.

Det skal understreges, at Hatch advarer imod en forestilling om, at man blot som central forandringsagent (leder) kan kanalisere politisk handling ind i situationer, hvor det vurderes at have størst værdi og modvirke politisk handling, hvor det vurderes at andre beslutningsaktiviteter er at foretrække. Budskabet er at undertrykkelse af den politiske aktivitet kan være kontraproduktiv og forhindre innovation og kreativitet.

Samtidig med, at Hatch anerkender politik som en central motor i forandring, advarer hun dog en forkert anvendelse – misapplikation af politik. Hun introducerer dermed en reference til organisationens mål, som noget der findes uafhængigt af politik. Organi-sations mål og politik er konstitueret som to selvstændige rum. Politiske processer er et middel, som en leder kan bringe i anvendelse for at opnå mål – et middel på linje med de andre perspektiver, som Hatch indtager i sin bog.

Cobb (1986) har det erklærede formål at klæde forandringsagenten på til at manøvrere organisationen i den rigtige retning. Under overskriften "Political Diagnosis: Applications in Organizational Development" argumenterer Cobb for, at

The purpose here is to develop an initial 'map' of this political territory: a contextual overview from which a consultant/scholar can choose the analytical or diagnostic path most relevant to his or her work..

Med en metafor til geografien skabes en forestilling om, at forandringsagenten kan få et billede af organisationen, der kan anvendes som afsæt for at bevæge organisationen i den ønskede retning. Cobb udvikler et begrebsapparat, der tager højde for flere niveauer i analysen: individ, meso og makro niveau. På individ niveauet er de ledende spørgsmål for udvikling af begrebsapparatet koncentreret om, hvordan det er muligt at identificere magtfulde aktører i klientorganisationen, en nærmere identifikation og analyse af hvad magt basen består af samt, hvordan denne magt anvendes. Disse spørgsmål er også ledende i behandlingen af de andre niveauer. Det erklærede formål om at klæde forandringsagenten på betyder, at udgangspunktet det meste af vejen igennem tager afsæt i individniveauet. Spørgsmålet om, hvordan forandringsagenten gennem analysen kan identificere magtfulde aktører er helt centralt, og ressourcemagtperspektivet er da også eksplicit det, som anlægges i artiklen.

Det individuelle niveau anvendes som udgangspunkt på både meso og makroniveauet. På meso niveauet er fokus på koalitioner. De samme redskaber og kategorier anvendes. Til sidst gøres samme afsæt på makroniveauet, hvor fokus er på netværk. Dette niveau udvikles kun i ringe grad.

Cobb's analyse er altså i den grad en operationaliseret og instrumentel tilgang til organisationspolitikken, som har til formål at klæde en central forandringsagent på til at kunne skabe de ønskede forandringer. Det politiske har absolut dominans, men den underliggende organisationsforståelse er præget af en rationel tilgang til et komplekst system af politiske konflikter og magt i organisationer.

Kotter er professor i ledelse ved Harvard Business School og er endvidere konsulent. Hans bidrag er mangfoldige. I "I spidsen for forandringer" (1997) beskriver han, hvordan manglerne i forandringsledelse som for eksempel det at opbygge en stærk koalition, er årsag til at mange forandringsprocesser mislykkes (Kotter 1997: 63-82). Han understreger de væsentlige i et stærkt lederskab, og fokuserer på at have en stærk vision (politisk program). Visionen skal ikke mindst tage udgangspunkt i etablering af en oplevelse af nødvendighed.

At skabe en oplevelse af nødvendighed kræver sædvanligvis dristige eller endog risikofyldte handlinger... (op cit. 52)

Helt ublu kommer Kotter med en række eksempler. Et par eksempler nævnes her

- Fremkald en krise ved at tillade et økonomisk tab, påpege en stor svaghed i forhold til konkurrenter eller tillad fejl at udvikle sig i stedet for at rette dem i sidste øjeblik.
- Sæt målene for omsætning, indtjening, produktivitet, kundetilfredshed og udviklingstid så højt, at de ikke kan opfyldes, hvis man blot gør, hvad man plejer at gøre.

- Insister på, at medarbejderne regelmæssigt taler med utilfredse kunder, misfornøjede leverandører og gnavne aktionærer.
- Brug konsulenter og andre midler til at opnå mere relevante data og ærlige diskussioner på ledelsesmøder. (op. cit. 54-5)

Igen er det lederen / ledelsen, der er den helt centrale aktør. Antagelsen er klart, at medarbejderne er den centrale kilde til modstand mod forandring, og Kotter identificerer de egenskaber ved individer man skal undgå i sin koalitionsopbygning. Samtidig findes der den rette vej til forandring. I "Kotter on What Leaders Really Do" (1999) beskriver han, hvordan ledere har anvendt TQM, BPR, omstruktureringer og kulturelle forandringer, der efterhånden som en rutine falder til jorden. Ifølge Kotter skyldes dette, at disse forandringer praktiseres uden nærmere hensyntagen til at ændre de impliceredes aktørers adfærd.

Boddy & Buchanan (1992) sammenstiller to forskellige tilgange til beslutningstagen: den kaotiske og politiske på den ene side og den fuldt rationelle på den anden side. De foreslår, at forandring, særligt forandringsagentens aktiviteter, sker som både en offentlig forestilling („public performance“), og som noget, der foregår i korridorerne - eller bag scenen. („backstage politicking“). Den offentlige forestilling er udviklingen af og præsentationen af et *rationelt* forandringsprogram, som implicerer fase-modeller osv. Men for at det skal kunne udvikles understreger Boddy & Buchanan vigtigheden af, at der samtidig udvikles en korridor politik. Her skal magtkvalifikationerne bringes i spil af forandringsagenten. Magten skal udøves med henblik på at forandre det politiske og kulturelle systemer gennem en kreativ interageren med de "...rette symbolske handlinger i bestræbelserne på at legitimere forandring ved at foreslå alternative nye fortolkninger af begivenheder indenfor og udenfor organisationen." (min oversættelse. 1992: 27) Forandringsagenten skal kontinuerligt skabe sammenhænge og alliancer, skal forholde sig til modstand mod forandring osv. Udgangspunktet er, at forandringsagenten skal handle parallelt i relation til tre dagsordener: For det første *indholdsdagsordenen* ("content agenda"). Forandringsagenten skal beherske de teknisk indholdsmæssige aspekter, fx i relation til hardware og software. Hvad er mulighederne og hvad er begrænsningerne. For det andet er der *styringsdagsordenen* ("control-agenda"). Denne implicerer erfaringer og kvalifikationerne med henblik på at planlægge, budgettere, styre ressourcer, have overblik osv. over den planlagte forandringsproces. Den sidste dagsorden er selve *procesdagsordenen* ("process agenda"), som forudsætter kompetencer til at kommunikere og konsultere. Her er forandringsagentens opgave at udøve team-building, influere og forhandle samt at kunne skabe motivation og imødekomme eventuel modstand. De tre parallelle dagsordener kan naturligvis ikke ses uafhængigt. De to første har imidlertid i særlig grad at gøre med iscenesættelsen af det rationelle program. Den tredje dagsorden handler så om, at få etableret og iscenesat de tekniske og planlægningsmæssige kvalifikationer og bestræbelser på en troværdig måde, og således

legitimere projektet. I udøvelsen af denne back-stage politik refererer Boddy & Buchanan blandt andet til Pettigrew (1985) og Rosabeth Moss Kanter (1983) i forhold til applikation af magt-kvalifikationer, når der skal opbygges koalitioner, etableres legitimitet for planer og idéer osv. (Boddy & Buchanan 1992: 126).

Den væsentligste begrænsning i denne sammensmeltning af de to retninger er, at det rationelle program bliver fjernet fra den politiske arena, hvor det faktisk hører hjemme. Igen sker der endvidere det, at fokus rettes mod én central forandringsagent. Buchanan & Storey (1997) er selv kritiske over for denne position. Buchanan & Storey understreger de mange forandringsagenter og den kreative skabelse i koalitioner, som er en kombination af forskellige ressourcer og kompetencer. Metaforene om "public performance" og "backstage politicking" giver indtryk af en Machiavelliansk applikation af politik, hvor der skal lægges kyniske strategier for at kunne skabe forandringsprocesserne¹. På den anden side anerkendes den indarvede politikalitet i ledelsesprocesserne af forandringer. En sådan praksis betyder, at forandringsagenten kan forstås som en refleksiv praktiker, der må koble de rationelle programmer med en praksisorienteret refleksivitet. En forståelse, som ligger i forlængelse af Donald Schöns (1983) beskrivelse af, hvordan blandt andet ledere agerer som netop refleksive praktikere, og som Mintzberg (1994a,b 1976) har gjort til genstand for såvel empirisk som teoretisk udvikling

Instrumentalisering af politikken: et nyt værktøj til ledelse og forandringsagenter

Som konklusion på ovennævnte tegner der sig et billede af mainstream management og organisationsteori, som har været inde i en udvikling fra en rationel forståelse af forandringer til en langt mere nuanceret og kompleks forståelse af organisationer og organisatoriske forandringer. Det står dog samtidig klart, at der er en dominerende instrumentel tilgang, der bl.a. kommer til udtryk ved stadig at anvende relativt simple fase-modeller i beskrivelsen af organisatoriske forandringsprocesser. Samtidig er tilgangen til organisationspolitik kendetegnet ved en meget instrumentel forståelse, der stiller (magt-) teknikker og værktøjer til rådighed for forandringsagenter som for eksempel ledere og management konsulenter. På overfladen er der sket en nuancering og en mere kompleks tilgang, men de underliggende og grundlæggende antagelser – særligt organisationsforståelsen – er domineret af en system forståelse, hvor systemet, der stort set i

¹ En "smuk" fremstilling af balancen mellem backstage og public performance politik, hvor også Machiavellianske teknikker er i spil, findes i romanform (?) i *Kongekabale* af Niels Krause-Kjær (2000) udgivet på Gyldendals forlag. Romanen handler om magtkampen mellem en gruppeformand og den politiske ordfører i Det Demokratiske Parti. Som det formentlig er læseren bekendt, balancerer romanen på kanten af virkeligheden.

alle bidragene er klart afgrænset ved organisationen - kan bevæges af de centrale forandringsagenter.

Stort set ingen af bidragene forholder sig eksplicit til det, der ligger udenfor organisationens grænser. Det politiske spil foregår indenfor den sædvanlige definition af, hvad en organisation er. Der er således heller ikke nogen kobling mellem samfundsmæssige udviklingstendenser og den politik, som foregår i organisationen. Undtagen når der bringes perspektiver, som markedspress, kunde-forventninger osv. på banen. På baggrund af dette begrænsede udvalg af bidragydere til mainstream management og organisationsteori ser det ud til, at der er nogle fælles træk. Dels er der en inddæmningsstrategi, hvor politik placeres i periferien, som noget der er forstyrrende, men dog nødvendigt at forholde sig til (der tales for eksempel om misapplikation og korridorpolitik). Dels beskæftiger litteraturen sig stort set ikke med de strukturerede uligheder. Endvidere beskæftiger litteraturen sig ikke med den sociale kontekst, som aktørerne er en del af. En undtagelse er, når det gælder om at karakterisere og skabe et kort over den politiske virkelighed, som den centrale forandringsagent er en del af. Men den centrale forandringsagent indtager iagttagerens rolle og positioneres af disse tilgange som et locus, hvor udfra de organisatoriske forandringsprocesser igangsættes og udvikles. Som handlende og vidende aktører klædes de på, så de kan lede forandringerne gennem de komplekse relationer, som de dog nu har fået dannet sig et overblik over. Den centrale forandringsagent har fået tegnet sig et kort, som vedkommende kan navigere sig og "sine" forandringer igennem.

Denne manglende anerkendelse/ erkendelse af strukturerede uligheder og den sociale konteksts rolle betyder også, at de handlende aktører (ledere og konsulenter) tillægges en meget central rolle. Der er frit spil for ageren, når den centrale agent er kvalificeret til at håndtere forandringerne. Pointerne tager ikke fat på andre aktørers handlen, bortset fra når det gælder om, at afkoble potentielle modstandere fra at forhindre forandringsprogrammerne til at komme til udfoldelse. Som konsekvens heraf diskuteres det heller ikke, at den intenderede / ønskede forandring muligvis ikke bliver resultatet af de politiske processer.

Endvidere gælder det, at aktørernes interesser ofte tages for givet. Hvis medarbejdernes interesser overhovedet behandles, er det ofte associeret med en forståelse af, at medarbejderne indtager en position, hvor konservatisme og "modstand mod forandring" er på spil. De øvrige interessepositioner reduceres til de forskellige interesser, som forskellige afdelinger inden for den samme organisation kan have. Et i øvrigt ikke uvæsentligt perspektiv i studiet af ledelseskoncepter, hvor nogle konkrete ledelseskoncepter kan argumenteres at korrespondere med interesser knyttet til konkrete afdelinger. HRM kan være knyttet til personaleafdelingerne, Den Lærende Organisation til Uddannelsesafdelingerne, TQM til Kvalitetsafdelingerne, BPR til Edb-afdelingerne. Eller som det

fremhæves af Powell og DiMaggio, så vil CEO'er være tilbøjelige til at matche deres kompetencer og vælge strategier, som passer til disse (Powell & DiMaggio 1991: 32). Heroverfor står den politiske proces, som tilstræber at forstå en forandring af de forskellige aktørers fortolkninger og interesser som et resultat af de forandringer i positioner og som resultater af ændrede arbejdsprocesser og arbejdsindhold.

Kritikken her har til formål at begribe det fulde omfang af de politiske processer – den kontinuerlige udvikling, som veksler mellem stabilitet og forandring, og som resulterer i at strukturer og aktører i perioder falder sammen for at opnå denne balance mellem stabilitet og forandring. Strukturerne er resultatet af politiske processer, som former de politiske handlinger i tilknytning til en aktiv politik, men som også fryser andre temaer, der så i perioder forbliver eksternaliserede fra den politiske dagsorden. I disse perioder vil de optræde strukturerende og vil ofte blive kategoriseret som blot strukturer. En ny position har til formål at begribe formningen af aktørernes fremtidige interesser, og dermed ikke blot henvise forståelsen af aktørernes handlinger til nogle forud givede strukturelle positioner. Men det er samtidig nødvendigt at være opmærksom på, at de strukturerede uligheder og den sociale indlejring ikke frit spil til at forstå eller følge aktørerne helt uden bagklogskab.

Et bidrag fra den nyere engelske arbejdsproces teori

David Knights og Fergus Murray, fra Manchester School of Management i England associeres med den nyere engelske arbejdsproces debat. Fremstillingen neden for er primært baseret på deres bog "Managers Divided – Organisation Politics and Information Technology Management", og hvor der ikke fremgår andet, er det denne bog, som refereres til. Som titlen også antyder er det en bog om ledelse af forandringer omkring ledelsesteknologi. Nok har de rødder tilbage i arbejdsproces-teorien, men med en stadig større vægt på ledelsesprocesserne. Fokus på arbejdsprocesserne bliver i bogen først og fremmest behandlet i tilknytning til IT-specialisterne.

Knights og Murray har, som en række af de andre tidligere arbejdsproces-teoretikere, udviklet deres teoretiske position, blandt andet på baggrund af en kritik af det tidligere strukturalistiske og deterministiske perspektiv, som prægede mange marxistiske studier af arbejdslivet. Først og fremmest har opgøret med Braverman (1974) været i fokus. Knights hovedindsats har især været at udvikle en diskussion om sammenhængen mellem subjektivitet og identitet (Knights & Vurdubakis 1994; Knights & Willmott 1989) samt at føre disse diskussioner ind i en mere genstandsspecifik diskussion om blandt andet forskellige ledelseskoncepter (Knights & McCabe 1998a,b; Kerfoot & Knights 1995)

I 'Managers Divided' bliver det indledningsvist gjort klart, at formålet med deres bidrag er:

... intention in this book is to provide a theoretically innovative and empirically grounded account of Information Technology management, which particularly focuses on the process of systems development. (1994: 1)

Den teoretisk innovative del, som Knights & Murray gerne vil bidrage med, tager udgangspunkt i, at undersøge et selektivt, men bredt udsnit af samfundsvidenskabelig forskning omkring teknologisk forandring. Det strækker sig fra områderne omkring teknologisk determinisme til nyere udvikling omkring socialkonstruktivistiske analyser, aktør-netværks teorien, social formning af teknologisk innovation og anvendelse.

Sammen med dette afgrænsede interessefelt omkring ledelse af IT og IS-systemudvikling har den meget omfattende forståelsesramme, der opregnes i kapitel et og to empiriske konsekvenser, som er vanskelige at overskue. Faktum er, at de tager udgangspunkt i en kritik af et meget bredt felt af samfundsvidenskabelig forskning, som spænder fra funktionalistiske (og strukturalistiske) perspektiver med fokus på det globale niveau til mere aktørorienterede perspektiver med fokus på lokalt niveau. De fremfører en kritik, der peger på, hvordan de forskellige positioner, som tages under behandling negligerer styrkerne ved hverandres perspektiver. Konsekvensen bliver, at Knights & Murray forsøger, at foretage en syntese – en metodisk heuristik, som bliver altomfattende. Det kan argumenteres at være styrken ved deres position. Men det betyder samtidig, at de foretager en cirkelslutning ift. den kritik, som de bl.a. leverer til de processuelle teorier. Alligevel er min vurdering, at deres bidrag er et godt forsøg på også at imødekomme den Gordiske knude som en struktur vs. en aktør orienteret tilgang ofte stiller.

De forstår systemudviklingsprocessen som værende socialt konstruerede processer, der udvikles i et felt, hvor forskellige muligheder og barrierer afprøves ("contested terrain"²) (p.1). De argumenterer for at være inspireret af et socialkonstruktivistisk perspektiv, men lægger samtidig vægt på, at det historiske og det rumlige har afgørende indflydelse på de mulighedsbetingelser, hvor indenfor teknologien udvikles (p. 29).

Markedet, teknologi og strukturerede uligheder må analyseres i studiet af de sociale konstruktioner. Men disse strukturerende perspektiver er institutionaliseret ind i organisationerne, og må analyseres i de konkrete, lokale sammenhænge. Det er i disse lokale sammenhænge og begivenheder, at de samfundsmæssige relationer er indlejret.

² Edwards, R. 1979. *Contested Terrain – The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*. London: Heinemann

Forståelsen af politik og politiske processer

Politik defineres på baggrund af en kritisk forholden sig til den eksisterende Organisations Politik litteratur i relation til teknologi og systemudvikling. Knights & Murray tager afstand fra de forståelser, der er dominerende i litteraturen omkring udvikling af informationsteknologiske systemer: Her er politisk analyse noget, der bringes på banen, når flere aktører er i åben kamp. Alternativet er, at politik anvendes som et analytisk perspektiv blandt flere i en pluralistisk analysetilgang – kritikken ligger altså i forlængelse af en kritisk læsning af dele af mainstream management litteraturen, som er blevet analyseret ovenfor.

Ifølge Knights og Murray er politik i modsætning til disse opfattelser, motoren. Særligt gælder det, at magt-videns relationerne genererer politiske processer indenfor de mulighedsbetingelser, der sættes i relation til det organisatoriske felt, det sociopolitiske felt og det teknologiske felt. Endvidere uddifferentierer Knights og Murray sikkerhed og subjektivitet som et felt, der har indflydelse på mulighedsbetingelserne (p.39-48). I en usikker verden, der er præget af kontinuerlige forandringer, vil individer arbejde for at skabe en sammenhængende subjektivitet. Subjektiviteten har at gøre med vores oplevelse af en identitet og tilhørsforhold i de sociale relationer (p.42). Dette er et centralt perspektiv i Knights og Murray's bog (og i Knights forfatterskab i øvrigt) og er med til at drive de politiske processer.

Med Knights & Murray's flippermaskine metafor er magt-videns relationerne motoren og mulighedsbetingelserne er banderne i spillet. Politik er en proces, hvorigennem organisationen og interesserne i organisationen konstrueres mhp opnåelse af mål. Det er en kamp, hvor individer og grupper søger at opnå en subjektiv oplevelse af sikkerhed.

The central motor of OP is the struggle of individuals and collectives to achieve and reproduce a sense of material and symbolic security in the world. (1994: 30, 33).

Subjektets og individets kamp for en oplevelse af materiel og symbolsk sikkerhed er et perspektiv, som Knights også har udviklet i tidligere arbejde bl.a. sammen med Willmott (Knights & Willmott 1989).

Stabilitet og forandring – intensitet og institutionalisering

Processerne skaber stabilitet såvel som forandring. Det som adskiller forskellige processer med henblik på deres politiske betydning og deres politiske implikationer er de forskellige former og intensiteter. Intensiteten af politikker dækker over aktiviteter, som både inkluderer de rutinerede praktikker i hverdagen såvel som den "åbne krig" (p.

53). Politik er derfor ikke kun handlinger, som er i opposition til det rationelle og de sanktionerede organisatoriske mål. Denne distinktion er væsentlig og er parallel til en distinktion mellem aktiv og frossen politik. Det står endnu mere klart, når Knight & Murray hævder, at intensiteten af politikker er associeret med institutionaliseringen af politiske processer. Politiske processer og handlinger bliver ikke udøvet i et vakuum, ej heller i et rum, som er lige tilgængeligt for alle. Politiske processer udøves inden for, og på grænsen af, hvad der allerede er institutionaliseret. Mulighedsbetingelserne er allerede indlejret (embedded) på baggrund af tidligere politiske processer. Politiske processer kan hente legitimitet fra dele af de traditioner, værdier og normer, som allerede er institutionaliseret og på den anden side bygge broer til andre og nye perspektiver. Selv om terminologien og det (videnskabs)teoretiske grundlag ikke er identisk er det langt hen ad vejen de samme processer, der refereres til i aktør-netværks teorien, hvor begreber som "enrolment" og "translation" står i centrum. Adskillelsen mellem disse positioner er især, at aktør-netværks teorien ikke anerkender de forudgående politiske processer, som noget der giver anledning til samlinger af magt. Magt er ikke noget man "har", men er konsekvensen af handlinger. For så vidt er det ikke det sidste perspektiv, som adskiller dem. Også Knights og Murray indtager en Foucault-inspireret position. Men hos Knights og Murray står den historiske indlejring og institutionaliseringen i form af mulighedsbetingelser, som en central forklaringsmodel. Sådanne mulighedsbetingelser anerkendes overhovedet ikke af aktør-netværks teoretikerne.

Institutionalisering af politiske processer er centrale hos Knights og Murray. Politiske processer udøves normalt ikke gennem et anarki, som er åbent og frit for alle. Organisatoriske processer er indlejret i et system af formelle og uformelle regler og normer, som Knights & Murray skriver³ (Knights & Murray 1994: 53). Her er parallellerne til frossen politik tydelige. De organisatoriske processer er indlejret i et system af formelle og uformelle regler og normer, som udspringer af fortilfælde, der har dannet præcedens, og som aktørerne forstår. Disse står til stadig udvikling og forandring og de politiske processers intensitet stiger, når de anfægtes

Hvordan afgrænses politiske processer i organisationen

Overordnet er Knights & Murray's synspunkt, at politik er motoren. Derfor er politik allestedsnærværende. Det er uundgåeligt. Samtidig anvender Knights & Murray bl.a. begrebet om intensitet til at præcisere politiske processer i en form for aktiv og passiv (frossen) politik. Passiv (eller frossen politik) kan for eksempel være processer, der udspiller sig inden for de herskende normer og værdier, og som derfor er baseret på institutionaliserede politikker. Disse skaber såvel de nuværende som de fremtidige

³ med reference til Crozier og Friedberg . *Actors and Systems*. Chicago. University of Chicago Press. 1980

mulighedsbetingelser, og aktørerne kan bringe disse i spil på den politiske arena. Forandringsprocesser er pr. definition processer med en høj intensitet, alt imens mere stabile perioder er karakteriseret med lavere intensitet i de politiske processer (p. 53).

Legitimitet diskuteres bl.a. i relation til, hvordan co-option, altså inklusion af aktører, kan bidrage til øget legitimitet til forandringsprocesserne. Dette gælder ikke mindst ift. den generelle opfattelse af teknologi som progression, der især har hersket siden 2. verdenskrig, hvor Knights & Murray bl.a. henviser til Jürgen Habermas' (p. 88) og hans argumenter i 70'erne for, hvordan en dominerende teknisk-rationalitet afpolitiserede handlinger og gjorde dem til rituel deltagelse i teknisk-administrative valg af den bedste vej til progression. Forandringsprogrammer kan via rationalisering fremstå som en legitimering, der har en resonans i en dominerende rationel diskurs. Dette ligger op ad en "public performance", hvor det rationelle bringes i fronten, netop fordi det har resonanser, med hvad der er den fremherskende diskurs.

Som eksempel viser Knights & Murray, hvordan specialisterne, som udvikler informationsteknologiske systemer skaber en social konstruktion, hvorom det gælder, at de og deres forandringsprogrammer er neutrale og pr. definition er progressive. Dette er medvirkende til at sikre specialisternes identitet – og det er netop, hvad Knights & Murray argumenterer for er drivkraften i processerne. Knights & Murray ligger vægt på, at den nye generation af specialister etc. ikke har helt den samme tiltro til den tekniske-rationalitet, som tidligere afpolitiserede handlinger. Dermed er der grundlag for, at der sker en stigning i de politiske processers intensitet. Der stilles spørgsmål ved de frosne politikker, som er institutionaliseret, når den teknisk-rationelle diskurs udfordres. Resonansen er ikke så ligetil. Dette hænger samtidig sammen med en øget politisk refleksivitet, på bekostning af tiltroen til den tekniske rationalitet, som på samme tid afspejler en erkendelse af de relationelle aspekter i magt-perspektivet, som Knights og Murray forsøger at inkorporere i deres teoretiske udvikling.

Udvikling af virksomhedsstrategier og IT-strategier henter inspiration (og legitimitet) fra en overordnet ledelseslitteratur og tendens. Det sker i erkendelse af netop den øgede usikkerhed, der opstår på grund af tabet af den tekniske rationalitet som alt dominerende. Forsøg på at imødekomme øget kompleksitet (omkring mulighedsbetingelserne) bidrager til udvikling af teknikker, som har til mål at opnå øget kontrol over de strategiske processer. Paradoksalt nok så søges politiseringen, der opstår som konsekvens af øget refleksivitet, afpolitiseret ved at bringe rationelle programmer på banen. Rationelle programmer, som fornægter deres internaliserede politiske karakter. De rationelle programmer er dog ikke baseret på en rigid bureaukratisk og hierarkisk forståelse af organisationen, men på en mere kompleks systemforståelse.

Hvad styrer eller driver processen?

The central motor of OP is the struggle of individuals and collectives to achieve and reproduce a sense of material and symbolic security in the world. Within management, in particular, this struggle centres around the individual pursuit of career and the symbolic and material achievements of success. The pursuit of career and success is a process that takes place in competitive conditions that vary in their intensity over time and place. (1994: 30)⁴

Knights og Murray beskriver i deres case, hvordan Pensco's miljø ændres fra et pater-nalistisk til et konkurrence betonet - maskulint aggressivt miljø, hvilket bidrager til usikkerhed og en øget jagt på sikkerhed og tryghed gennem hævde af egen position. Denne kamp intensiverer dermed politikken betydeligt. Ledelse ses som en politisk proces, der konstruerer en virkelighed (myte) omkring ledelse, som fornægter dens egen nedarvede politikalitet (p.31). Dette er ikke mindst en vigtig pointe ift. konstituering af de videre mulighedsbetingelser for politiske processer.

Knights & Murray ligger stor vægt på, hvordan specialister og ledere arbejder for at opretholde en identitet som værende progressiv og neutral - og at de handlinger, som det afstedkommer har heftige politiske implikationer. I individernes og gruppernes kamp for at opnå en oplevelse af materiel og symbolsk sikkerhed, trækker disse på formelle såvel som uformelle regler. I processen bringes forskellige symbolske og materielle elementer ind, som kan hjælpe med at producere mening. Dette har paralleller til den translationsproces, som aktør-netværks teorien arbejder med i studiet af koalitioner og aktører, hvilket jeg vender tilbage til senere i kapitlet.

Politik og magt hos Knights & Murray

Knights & Murray's magtbegreb er lidt vanskeligt at definere idet de anvender det meste af deres afsnit på at kritisere andres tilgange til magt. Der er dog ingen tvivl om, at deres magtbegreb ligger tæt op af en Foucault og Giddensforståelse. Med afsæt i en kritik af det funktionalistiske magtbegreb bevæger M&K sig i retningen af magt som et socialt fænomen. Parsons forståelse kritiseres for at forudsætte, mere end at undersøge en værdikonsensus, som Knights & Murray implicit altså mener ofte ikke er tilstede. Med udgangspunkt i Lukes 1-2-3 magt dimensioner (Lukes 1974) når de frem til, at magt ikke kun udøves gennem beslutningstagen. Magt udøves også ved at transformere andre personers synsvinkler og forståelsesrammer og udøves således bagved scenen ved at manipulere med den socialt (konstruerede) virkelighed. Det sikrer en konformitet

⁴ denne pointe er også central i Watson, T. *In search of Management Culture, Chaos & Control in Managerial Work*. 1994

med, hvad de allerede magtfulde har af interesser. Her ses "social shaping" som en variant af Lukes tre-dimensionelle magtforståelse. Magten udspringer ikke bare af en individuel eller personlig kontrol af organisatoriske ressourcer, men nærmere i en opdeling af samfundet i antagonistiske klasse og køns-relationer med de specifikke historiske udvikling og grupperinger, som udspringer heraf og konstituerer staten. Her antydes også, hvordan magt kan spille ind på den videre historiske materialisering eller institutionalisering af mulighedsbetingelser for fremtidig politik, og dermed hvordan magt og politik forholdet hænger sammen.

Det giver anledning til en vis forvirring, at Knights & Murray i deres beskrivelse af *mulighedsbetingelser* tematiserer en række dualistiske og antagonistiske relationer (p. 40-48), alt imens de læner sig op ad en Foucault kritik: Foucault fokuserer på faren ved at anvende disse universelle narrative og totaliserende kategorier som klasse, køn og race som virkelige realiteter/entiteter. Disse repræsentationer kan være farlige at tage for givne. Intet er fundamentalt citerer Knights & Murray Foucault for at sige. Derfor må magt altid undersøges i de konkrete relationer. Netop i disse gensidige og vekselvirkende relationer er der bestandige spaltninger/åbninger mellem intentionerne i relation til hinanden. Disse spaltninger/åbninger kan bidrage til samtykke og enighed. Men da intentionerne ikke nødvendigvis er de samme (og pga. udefrakommende begivenheder) vil der være mulighed for uintenderede konsekvenser. Her skabes rum for modstand (p. 36)

Når magt iflg. Knights & Murray ofte genererer samtykke skyldes det derfor, at det trækker på viden, som er plausibelt og legitimt. Dette hjælper til at transformere individer til subjekter, som forsøger at sikre mening og identitet gennem de praksisser det afstedkommer - det gælder uanset om individerne udøver magt eller der bliver udøvet magt over dem. Åbningerne mellem handlinger og intentioner er på dette grundlag også meget centralt.

Grænsen mellem handlinger i relation til *intensive politiske processer* og handlinger i relation til *magt* er meget udflydende. Vi kan med Knights & Murray tale om, at der ikke udøves magt i en periode med lav politisk intensitet. På den anden side er en lav intensitet hele tiden under påvirkning af forståelses- og fortolkningsåbninger i intentionen, som jo via Foucaults meget udvidede/udflydende magtbegreb netop er en del af magtudøvelse.

Aktør og struktur – betingelser og muligheder

Mulighedsbetingelser er et væsentligt element i den videre begrebsdannelse.

This Political process of power-knowledge relations is enacted in specific conditions of possibility, that is, conditions that make certain courses of

action feasible while constraining or ruling out others. These concern both local and general conditions of possibility. Local conditions here are constituted by organisational structure and subjectivity, technological possibilities and context specificity. General conditions we here define as the global conditions of modern market economies. These refer to the broad divisions and market allocations of scarce resources within economically advanced societies and take in notions of class, gender and racial inequality. (1994: 39)

Processerne er i høj grad struktureret, og mulighedsbetingelserne er meget begrænsede, når alt kommer til alt. Der er ikke ren anarki, hvor handlinger er frie. De må udspilles i relation til disse mulighedsbetingelser, som inkluderer såvel formelle som uformelle regler og normer (p. 29). Mulighedsbetingelserne, som er strukturerende er imidlertid samtidig sociale konstruktioner og er altid til forhandling. Det er blandt andet også givet i relation til den Foucauldianske magtforståelse de læner sig op ad. Denne sociale konstruktion af mulighedsbetingelserne står også i centrum for de politiske processer i organisationen. Ledere kan vælge – bevidst eller ubevidst – at konstruere et billede af omverdenen, som tilsammen tegner mulighedsbetingelserne. De kommer med eksemplet:

...an IS executive may draw on market research or informal contacts in the market to argue for an increase in the IS budget because the company is not spending as much on IT as competitors. (1994: 41)

Gennem konstruktion af en omverden kan der mobiliseres forskellige fortolkninger, som retfærdiggør specifikke handlinger. Den sociale konstruktion er derfor en politisk proces, som samtidig altid vil indeholde et aspekt, der fornægter sin egen nedarvede politikalitet. Der er her en parallel til "public performance politicking" og "backstage politicking", hvor aktører og strukturer spiller sammen.

Struktur aktør dualiteten i Knights og Murray er altså klart inspireret af en socialkonstruktivistisk tilgang. Men som også Clegg (1987: 17) siger, så er det som om, at Knights kæmper for at give det postmoderne udtryk det moderne projekt tilbage. De strukturelle faktorer er således både meget strukturerende og en social konstruktion, som alle aktører, kan fortolke.

I casen genereres en del af processen af lovgivning, som giver mulighed for øget ekspansion i forsikringsfirmaet. Dette forstås som strukturerende gennem begrebet om de socio-politiske mulighedsbetingelser, men det er ikke noget, der gøres så meget ud af i den videre empiriske analyse. På den måde kommer de socio-politiske mulighedsbetingelser til, trods det teoretiske afsæt, at fremstå som primært strukturer.

Hvordan opfattes organisationen og dens relationer/grænser til omverdenen?

Med Knights & Murray's begrebsapparat omkring *mulighedsbetingelser* tages, efter min opfattelse, en afstandtagen til en snæver organisation-som-system-betragtning. Deres anvendelse af metaforen med flippermaskinen kan være et misvisende symbol, fordi flippermaskinen tydelige grænser. Flippermaskinens bander er ikke organisationens grænser, men mulighedsbetingelserne, som går på tværs af organisationer, samfund mv. Knights & Murray forsøger at skabe koblinger mellem det generelle og det specifikke, det lokale og det globale. Set ift. aktør-netværks teoriens tilgang, og i lyset af deres empiriske fokus, er der imidlertid en klar organisatorisk afgrænsning, som ikke gøres til genstand for teoretisk diskussion. Selv om deres (socialkonstruktivistiske udgangspunkt og) position derfor kan sige at overskride nogle af de traditionelle skillelinjer mellem organisation og omverden, forbliver der en relativ klar analogi mellem begrebet 'organisation' og den empiriske fokus på virksomhedsniveauet.

Knights & Murray fokuserer i deres generelle analytiske afsnit især på intensiveringen af IT-politik (1994: 58) og på virksomhedsstrategier og IT-strategiers opståen (1994: 67). Den øgede intensivering af IT-politik bidrager til en øget kompleksitet også på det virksomhedsstrategiske niveau. Knights & Murray skriver ikke, om lignende kan siges at gøre sig gældende på andre områder af virksomhedernes områder. Men det antydes idet udviklingen af virksomheds- og IT-strategier er lånt fra en generel ledelsesdiskurs. Meget af IT-litteraturen har været præget af slogans og teknikker, som har underliggende antagelser. Disse antagelser er, at kompleksiteten er forøget og, at udviklingen af teknikkerne kan bidrage til at skabe øget sikkerhed. Men Knights & Murray argumenterer samtidig for, at initiativerne til at imødekomme kompleksiteten skaber fornyet kompleksitet. Et ræsonnement, som vil følges gennem de videre kapitler.

Når strategierne iflg. Knights & Murray mislykkes skyldes det ikke som ofte antaget, forkert implementering. Det skyldes, at metoderne reelt sigter på at forandre interne organisatoriske magt-relationer. Ikke som det hævdes at skabe en ny form for rationalitet, hvor alle vinder (1994: 75). Som tidligere nævnt, gælder det nemlig, at ledelsesprocesserne fornægtes, som bærere af den nedarvede politikalitet, som de reelt er et udtryk for. Altså gennem fremstilling af ledelsesprocesserne som rationaliserede og afpolitiserede forandringer.

Analysen fortsættes med fokus på organisation, historie og kultur omkring IS-specialiseringen som udvikling af *mulighedsbetingelser* i relation til teknologiske og organisatoriske forandring. Også relationerne mellem IS-specialister og deres brugere generelt og med specifik reference til finanssektoren diskuteres videre i bogen.

Bidrag til en politisk proces forståelse

Knights og Murray's bidrag udmærker sig ved at bringe politikken ind i centrum af organisationen. Politik er drivkraften og den er uundgåelig. Den er disciplinerende, men den er også produktiv. Dermed bringes politikken frem fra det skjulte og fra korridorene. Svagheden ved Knights og Murray er dels deres fokus på individet og dels deres empiriske fokus på organisationen. De fremhæver individers og gruppers kamp for opnåelse af en materiel og symbolsk sikkerhed, men grundet deres primære fokus på individerne forbliver koalitionerne relativt ubehandlede.

Deres begreb om mulighedsbetingelser, som en strukturerende, men også socialt konstrueret element giver et godt grundlag for at sammentænke aktører og strukturer i en forståelse, som dels overvinder en deterministisk forståelse af sammenhængen mellem teknologi og forandringsprocesser i organisationer. Dels bidrager det til at overvinde en rigid dualisme mellem aktør og struktur. Dualitet og strukturation spiller sammen.

Trods deres udviklede teoretiske forståelsesramme med mulighedsbetingelserne, som en social konstruktion, forbliver en række af mulighedsbetingelserne imidlertid eksterne i behandlingen af organisationen. Overskridelsen af organisationens grænser lykkes derfor ikke helt, som den teoretiske forståelsesramme kunne give indtryk af.

Et bidrag fra aktør-netværks teorien: Opbygning af fakta og politikker

Bruno Latour, Michel Callon og John Law adskiller sig fra Knights og Murray ved deres udgangspunkt i videnskabssociologi og socialkonstruktivismen. Ifølge Latour, Callon og Law er videnskabelige fakta et spørgsmål om opbyggelse af en social konsensus. Ligesom det øvrige STS-miljø (Science, Technology and Society) påbegyndtes studier af social konstruktion af teknologi for mere end ti år siden. Den sociale proces, der skaber et videnskabeligt faktum erstattedes af den sociale proces, der skaber en teknologi. I modsætning til den samtidige social shaping (social formning) skole (Noble 1979), som så på hvordan det sociale skabte teknologien, var Latour, Callon og Law's udgangspunkt, at skabelsen af det sociale, samfundet på den ene side og teknologien på den anden var uadskillelige og sammenvævede processer i bestandig interaktion.

Det er interessen for aktørers strategier, deres allianceopbygning i netværk, der bringer aktør-netværks teorien i spil i denne sammenstilling. Teoriens forståelsesramme giver et veludviklet blik for de processer forandringer indebærer. Det er specielt de to aktør-grupper, "factbuilders" og de såkaldte "heterogene ingeniører", der skaber teknologien som aktør-netværks teorien har interesseret sig for. Eksempler er Pasteur, Diesel, franske ingeniører, der ville lave en elektrisk bil m.fl. I deres arbejde refererer de ofte til

Machiavelli's arbejde, som danner baggrund for deres egne etnografiske teknikker. I deres forståelse præsenterer Machiavelli en metode, som tilbyder

a detailed and systematic description of the machinations of princes which flushes out their hidden designs... (in which)... he devotes himself, as a participant observer, to what would nowadays be called an ethnography of political action. Establishing his quarters in the palaces of Florence, and following the prince, Machiavelli succeeds in bringing Italian society to life and understanding its history and its conflicts. Paradoxically, in attaching himself to one person, the prince, he reconstitutes the cruel reality of a whole society. To be rigorous in such a project it is necessary to be audacious [dristig]. In particular, it is vital not to let morality blind oneself in the study of how a society takes shape and is transformed from its strategic loci. (Callon et. al. 1986: 5⁵; her citeret fra Clegg; 1989: 203)

Det er teknikkerne, som står i fokus for studiet af formningsprocesserne. Ikke en magt-forståelse. Således afviser de begrebet magt – som også Foucault har gjort det – som en kategori, eller et sociologisk begreb⁶.

I karakteristikken af aktør-netværks teorien er der lagt vægt på at fremhæve perspektiver, som komplementerer Knights og Murray. Forståelsen er baseret på en række artikler, hovedsageligt fra bogen "Power, Action and Belief – A New Sociology of Knowledge" (Law (ed.) 1986) samt fra "Science in Action" (Latour 1987). Endvidere har Clegg's diskussion af deres bidrag også været en central kilde (1989). Karakteristikken skal ikke opfattes som et forsøg på at være udtømmende. Det primære formål med at medtage tilgangen er at komplementere læsningen af den forudgående arbejdsproces-teori. Særligt er det bidragene omkring translation, som jeg finder kan give et væsentligt indblik i formningen af ledelseskoncepter. Endvidere giver aktør-netværks teorien også et spændende bidrag til diskussionen om magt samt aktør-struktur, som tages op undervejs.

Det teoretiske og praktiske udgangspunkt

Aktør-netværks teorien har sit udgangspunkt ved sociologi-instituttet ved "Centre de Sociologie de l'Innovation" i Paris i Frankrig. Tilgangen opererer med en forståelse af, hvordan der opbygges netværk af aktører og aktanter. Aktanter er et begreb, som bruges

⁵ Callon, N. J. Law; A. Rip (red); 1986; *Mapping out the Dynamics of Science and Technology: Sociology of Science in the Real World*. London: MacMillan

⁶ Det er formentlig også på den baggrund at Clegg skriver, at Latour, Callon & Law m.fl. ikke anerkender, at de giver et vigtigt bidrag til magtsociologien (Clegg; 1989: 17). Jeg mener, dog at Aktør-netværks teoretikernes tilgang og forståelse af studiet af teknikker giver et vigtigt bidrag, som det også fremgår heraf

for at placere ikke-humane elementer på lige fod med humane i forståelsen af netværksopbygningen. Kraftigt inspireret af Foucault tegner disse netværk tilsammen en forståelse af relationerne mellem viden som producent af sandhed, der igen er grundlæggende for forståelse af magt. I processen fokuseres der på, hvordan strategi, beslutninger og valg former netværkene og allianceerne, der indgås – ikke alene mellem individer, som aktører, men også med inklusion af materielle elementer (aktanter) som for eksempel teknologi (Callon 1986). Den centrale interesse er, hvad der skaber sociale ordener, som videre frembringer innovationer. Hvad er det, som opløser, konstruerer, vedligeholder disse sociale ordener og hvordan kan disse karakteriseres?

Latour, Callon & Law's position indebærer et opgør med modernismen og oplysningstænkningens adskillelse af ånd og materie. I den sammenhæng kan de ses i *forlængelse* af Knights og Murray's epistemologiske grundlag. Knights og Murray forsøger også, inspireret af social-konstruktivismen og Foucault, at udvikle en mere nuanceret tilgang til forståelsen af strukturer og aktører samt af magt-begrebet. Men Knights & Murray er ikke helt så konsekvente i deres afvisning af strukturelle perspektiver. De læner sig op ad Lukes' tre-dimensionelle magtbegreb, hvor de falske interesser er på spil.

Aktør-netværks teoriens epistemologi eller sandhedsbegreb er i markant kontrovers med modernismen. Sandheden er resultat af social konstruktion og er ikke almen. Den centrale pointe er, at sandheden er et spørgsmål om, hvad der (empirisk) kan opnås konsensus om, hvilket konstrueres gennem sociale processer. Latour, Callon & Law arbejder med begreber, som ligger nært det politiske proces-begreb, når de studerer skabelsesprocesser af og med teknologi. Aktør-netværks teorien interesserer sig for skabelsen af teknologi, og for relationen mellem mennesker og teknologi. De ledsagende cases breder sig på en mangfoldighed af historiske og samtidige eksempler, der taget ud fra den studerede teknologi handler om et kampfly, en elektrisk bil, dieselmotoren, portugisisk navigation, pasteurisering mfl. Casene opererer typisk på et samfundsplan og ikke specielt virksomhedsinternt. Aktør-netværks teorien anerkender dog ikke forskellige analytiske planer som samfund/ virksomhed, mikro/makro. I stedet argumenterer de netop for, at sådanne begrebskategorier (principper) må afklædes deres illusoriske universalitet, for i stedet at lægge analysen på det empiriske (praktiske) felt (Latour 1986: 269-276).

Fokus på netværksopbygning indebærer en stærk analyse af de deltagende aktører og aktanters rolle. Her spiller translationsprocessen med momenterne "interessement", "enrollment", "translation" og "association" en meget central rolle (se nedenfor). Analysen er imidlertid tilsvarende svag på de eksisterende forudsætninger i form af ressourcemagt og institutioner. Dette er enheder som stejl afvises som havende a priori betydning (Latour 1986: 265). Aktør-netværks teoriens diskussion af politiske processer

bliver derfor i sin tendens voluntaristiske. Aktørstrategierne vælges tilsyneladende ret frit uden snærende strukturelle rammer. De begrænsninger, der kan opstå er snarere lingvistiske.

Politik og politiske processer i Aktør-netværks teorien

Latour, Callon & Law opererer ikke direkte med et politisk proces begreb. Men tænkningen og konceptualiseringen af teknologi og/eller viden-skabelses processen har klare fællestræk en række punkter med politisk proces tænkningen. For det første er teknologien ikke a priori given. Teknologien ses som et resultat af en formgivningsproces, hvor sociale aktørers intentioner og muligheder er vigtig for resultatet. Men intentionerne er ikke determinerende. Der kan være et element af kaos, men dette afhænger af den stabilitet, som eksisterer – eller ikke eksisterer – i netværkene (Latour 1986: 274). Tilsammen former aktørernes handlinger et netværk, som er resulterende og sam-eksisterende med teknologien. For aktør-netværks teoretikerne er det samtidig vigtigt at undersøge det ikke-humane magt; teorien eller det materielle. Teknologien tildeles en ligeværdig symmetrisk rolle med de humane elementer i opbygningen af netværket og skabelsen af teknologien.

For det andet tildeles de sociale aktørers interesser ift. teknologien eller teorien særlig opmærksomhed. Aktør-netværks teoretikerne er samtidig grundige med ikke at forudantage bestemte givne interesser. Omformningen af de sociale aktørers interesser ses som en central del af teknologiformningen (Law 1986). Dette skal ses i relation til, hvordan facts og sandhed opbygges og konstrueres gennem dannelsen af aktør-netværkene. Dermed er, for det tredje, opbygningen af koalitioner, alliancer og netværk helt centrale i forståelsen af formningen af teknologi eller teori.

Processerne er endvidere klart emergente. Vilkaarligheden har et stort spillerum, idet aktørernes interesser formes kontinuerligt som konsekvens af inklusion og eksklusion i netværkene. Stabilitet kan forekomme som konsekvens af den mobilisering, der sker når et aktør-netværk stabiliseres. Men denne stabilitet er altid åben for nye translationer og kan dermed hurtigt destabiliseres.

Translation og association

Metoden som aktør-netværks teoretikerne arbejder med søger at følge den måde, hvorpå aktørerne rent faktisk translaterer fænomenerne til ressourcer og herfra videre til organisering af netværk, alliancer og koalitioner (Clegg 1989: 204). Aktøren forsøger at definere sine egenskaber gennem de andre aktører i den proces som kaldes translation (Law 1986: 15). Translationsprocessen kan beskrives gennem fire centrale momenter. Pro-

blematiseringen, interessement, enrolment og mobilisering. *Problematismen* er et kritisk led i processen. I problematiseringen opstilles problemer, som fordrer bestemte løsningsmodeller. Problematismen skal samtidig stilles således, at de "nødvendige" løsningsmodeller appellerer til andre aktører, som er væsentlige at få bygget en alliance eller koalition med (Law 1986:15; Callon 1986: 203 ff; Clegg 1989: 204).

I gennemgangen af forskellige mainstream management-repræsentanter ovenfor refereredes til Kotter, som argumenterede for installeringen af en "nødvendighed". Parallellen er klar – det er en teknik til at formulere et problem, hvor økonomiske kriser fx kan generere tilslutning til et bestemt forandringsprogram. Der bygges en bro til en given modtager af det ønskede budskab. Man forsøger at formulere problemet således, at det ligger op ad den anden (potentielle aktørs) eksplicite interesser (Latour 1987). I Kotters⁷ eksempel kan det være medarbejdernes ønske om at bibevare deres arbejdsplads på sigt. I etableringen af et ledelseskonscept kan det være væsentligt at optegne en samfundsmæssig udvikling, hvor det står klart, at der er behov for en radikal forandring, som så ledelseskonsceptet kan indløse (jf. citatet fra kvalitetslederen i afhandlingens indledning).

Næste fase kaldes *interessement*. Begrebet er givet i den etymologiske betydning, som er at "være imellem" (inter-esse) (Callon 1986: 208ff). Selv om problematiseringen gør, at de andre aktører knyttes an til en særlig problemløsningsmodel vil de stadig have egne interesser samtidigt. De vil identificere sig både med interesser, der er knyttet til problemløsningsmodellen, men også egne interesser. Lad os antage at A vil bygge en alliance med B. C og D har andre projekter, hvortil de også gerne vil knytte B. A formulerer et problem, som B nødvendigvis også vil have interesse i at få løst. Det knytter de to nærmere til hinanden, og der kan opstå en alliance. Men C og D vil også gerne have B's opmærksomhed. A kan anvende forskellige teknikker til at afskærme B's opmærksomhed fra C og D. C, D og A konkurrerer om B's gunst, men A gør C og D's problemer til ikke-problemer for B (dette kaldes også at dis-associere). Der anvendes midler, som placeres mellem alle andre, der kan have et ønske i at indvirke på den potentielle aktørs identitet og interesser.

Det er altså essentielt at formulere budskabet, så modparten / medspilleren kan se det fordelagtige i at indlede sig på din fordring. Her kan det være en faktor at påpege og artikulere mangler og blokeringerne ved, at modparten følger sine egne oprindelige fordringer og mål – hvis de altså er forskellige fra A's ønskede retning. I den proces kan argumentet være behovet for en mindre omvej, som kan bringe fornyet alliance-opbygning på banen (Latour 1987).

⁷ Cobb's bidrag ligner også en beskrivelse af mulige "magtteknikker", som forandringsagenter kan anvende i praksis.

Det tredje moment er det som kaldes *enrollment*. Når først alliancen er bygget, skal der kontinuerligt forhandles med de aktører (og også ikke-humane elementer), som er inkluderet i alliancen. Altså for eksempel A og B. Selv om problematiseringen og af-skærmningen er effektiv er det nødvendigt, at aktørerne definerer sig selv i relation til hinanden og deres budskab.

To describe enrolment is thus to describe the group of multilateral negotiations, trials of strength and tricks that accompany the intersements and enable them to succeed. (Callon 1986: 211)

Hvis vi tager opbygningen af en alliance eller koalition for et forandringsprogram med udgangspunkt i for eksempel BPR, så vil der i koalitionen for eksempel knyttes IT, BPR-værktøjer til analyse, design og forandringsledelse. Centrale aktører vil være ledelsen, konsulenter, IT-afdelingen og medarbejderrepræsentanter. Hvis det er lykkedes at definere et problem – fx væsentlige forandringer i markedet, som kræver radikale forandringer – kan alliancen stabiliseres. For at fastholde alliancens stabilitet forhandles der internt i alliancen. Enrolment er altså en forhandling om fx at få medarbejderrepræsentanterne knyttet til forandringsprogrammet gennem en translation/ transformation af programmet, der indoptager perspektiver, som ligger medarbejderrepræsentanterne på sinde. Perspektiver som udvikling af arbejdet, redesign af arbejdsprocesser, der understøtter arbejdsorganisering som synes fordelagtig for medarbejderne kan altså forhandles. I processen bevæger alliancen og forandringsprogrammet sig fra sit oprindelige udgangspunkt.

Det sidste moment i translationsprocessen kaldes *mobilisering*. Mobiliseringen er den del af translationsprocessen, hvor aktøren kontinuerligt arbejder for at fastholde de allerede inkluderede aktørers repræsentationer i en 'fixeret' tilstand så de ikke bevæger sig væk fra alliancens eller netværkets konstituerede interesser. Mobilisering er...

...methods that agencies use to ensure that the representations of interest which other enrolled agencies make are in fact themselves fixed, that the agencies in question do not, as it were, betray or undercut their representatives and representations. (Clegg 1986: 205)

Da koalitioner ofte består af repræsentanter for andre 'agencies' – i tilfældet ovenfor fx medarbejderrepræsentanter – så gælder det, at prinsen – for eksempel ledelsen – må sikre sig, at medarbejderrepræsentantens repræsentation også er repræsentativ. Dette kan for så vidt også gælde ikke-humane elementer. I det ovenfor nævnte eksempel kan den repræsentation, som teknologien tillægges i alliancen også forskydes. Der skal også udvikles teknikker til at fastholde teknologiens rolle og formål fixeret. Skal teknologien repræsentere en transformation af arbejdsprocesserne, som skal sikre en øget økonomisk vækst på kort sigt – eller skal den sikre øget kvalitet i produkt og arbejde. Måske begge

dele er foreneligt. Men dette er et spørgsmål om forhandling mellem alliancens aktører og aktanter.

To translate is to displace.... But to translate is also to express in one's own language what others say and want, why they act in the way they do and how they associate with each other: it is to establish oneself as a spokesman. At the end of the process, if it is successful, only voices speaking in unison will be heard. (Callon 1986: 223)

I Aktør-netværks teoretikernes forståelse er det i sidste ende en kamp om teknikker, der kan bringes i spil for at tilordne bestemte typer af meninger gennem association. Gennem begrebet om association vil jeg komme ind på det magt-begreb, som teorien arbejder med:

Fra studiet af det sociale og samfundet til studiet af association og magt(teknikker)

Translationsprocessen er baggrunden for den magt forståelse, som Latour (1986: 264ff) og kollegaer lægger til grund for deres studier. I "The powers of association" (op. cit) argumenterer Latour for, at vi må forlade en "diffusion-model" af magt til fordel for en translations-forståelse. Endvidere implicerer dette også et skift på tre andre betydende perspektiver:

- fra en historisk til en samtidig forståelse af samfundet
- en forståelse af samfundet, som tager udgangspunkt i, at det grundlæggende er til forhandling (han kalder dette "performative"), *væk fra* en forståelse af samfundet, som noget der kan studeres ude fra ("ostensive")
- fra studiet af nogle (mere eller mindre universelle; phr) principper til studiet af de praktiske ressourcer.⁸

Jeg har valgt kort at medtage forskydningen fra diffusions- til translationsmodellen, men vælger ikke at tage de tre andre forskydninger med. Disse forskydninger – eller principper for studiet – er i stedet dækket ind gennem den øvrige gennemgang af aktør-netværks teoriens tilgang, og har at gøre med det epistemologiske grundlag de arbejder ud fra.

I diffusionsmodellen er magt noget, man har. Men magt kan ikke have. Magt er kun noget i kraft af, at andre handler på foranledning af givne teknikker og befalinger. Latour bruger en mønt for at illustrere forskellene. I diffusionsmodellen indgår der tre

⁸ lignende principper ligger også til grund for Ben Flybjergs *Magt og Rationalitet – Det Konkrete Videnskab*. (1991). Dette er ikke overraskende, da også Flybjerg er stærkt inspireret af Foucaults magt forståelse.

vigtige elementer: Den initierende kraft, der sætter bevægelsen i gang, og som er grundlaget for den eneste energi, som mønten reagerer på. Den inerti, som konserverer møntens bevægelse og det medium, som mønten bevæger sig igennem eller på. Det som tæller i diffusionsmodellen er den initierende kraft – det er den, som har magt. Det medium som mønten bevæger sig igennem kan mindske kraften, men det er den initierende kraft, som er betydningsfuld. Hvis en leder giver en ordre, og den følges af to hundrede personer, kan vi konkludere, at kraften der initierer handlingerne må placeres i lederens hænder (Latour 1986: 267). Men dette er en fejlagtig slutning. En ordre vil sjældent blive udført, helt som den var intenderet. Den vil blive formet undervejs. Med mønten kan man sige, at den i lige høj grad bevæger sig i kraft af det bord den ruller på – hvis den falder bevæger den sig på grund af tyngdekraften. Ligeledes gælder det, at en befaling kun bliver udført, hvis der er nogen, der handler på baggrund af den befaling – siger Latour.

When no one is there to take up the statement or the token it simply stops.
(op.cit) Power is, on the contrary, what has to be explained by the action of the others who obey their dictator, the manager... (Latour: 1986: 265)

Latour, Callon & Law lægger stor vægt på den verbaliserede diskurs' orienterende magt. Når en leder giver en befaling, så vil alle tillægge den en betydning. Men betydningen bliver til på baggrund af forskellige fortolkninger, og alle aktører former befalingen i kraft af deres handlinger, som vil være influeret af den meningstilordning de hver især tillægger udsagnet eller befalingen. Det er altså ikke sikkert, at fyrsten kan holde sine alliancepartnere og dem de repræsenterer fixeret trods veludviklede teknikker indenfor translation, problematisering, interessement, enrolment og mobilisering.

Det er de mange handlende aktører, som tilsammen skaber magten. Magten er der ikke allerede. Den er aldrig årsag, men konsekvens. Dermed er vi ved forståelsen af samfundet udfra det samtidige – og ikke det fortidige. Magten, og strukturerne er aldrig tilstede uden for de handlende aktører, men i kraft af de handlende aktører.

Structure has collapsed into knowledge in the form of discourse, and the sociology of knowledge... has been refocused upon methods for the reduction of discretion and the constitution of power. (Law 1986: 18)

Latour slutter sin artikel med at opsummere:

The only way to understand how power is locally exerted is thus to take into account everything that has been put to one side – that is, essentially, techniques.... it has suggested that the notion of power should be abandoned (Latour 1986: 277-8)

I stedet for at studere det sociale – og samfundet – ud fra kategorier, må vi i stedet studere det praktiske. Det er studiet af de praktiske "association", som træder i stedet. Association er de alliancer, netværk, koalitioner osv., som dannes gennem translationsprocesserne. I den senere syntese vil det primært blive taget op som et koalitionsbegreb og ifm. transformation af ledelseskoncepterne.

Strukturer og aktører på grænsen for det politiske

Aktør-netværks teorien forsøger ikke eksplicit at afgrænse sin arena. Det ligger dybt i forståelsen, at hvad som helst i princippet kan mobiliseres for at stabilisere et netværk: aktører, ressourcer, aktanter, videnskab mm. Der er ingen grænser for hvad og hvem, der kan blive en del af netværksopbygningen. Det udenfor eller gråzoner tematiseres ikke. Tværtimod er det radikale bud, at der intet er uden for netværkene (Latour 1997). Alle – og alt – kan potentielt translateret forandringerne. I praksis betyder den stærke empiriske fokus, hvor centrale aktører (fyrster) følges, at der sker en stærk afgrænsning. En afgrænsning som ikke står mål, med den frihed de heterogene netværk af aktører tillægges på det teoretiske plan. Med udgangspunkt i deres inspiration fra Machiavelli følges fyrsten. Det er altså ofte centrale forandringsagenter, som står i focus. Så selvom der teoretisk lægges vægt på 'multiple' aktørers/ aktanters indflydelse, så tildeles i det empiriske arbejde typisk centrale forandringsagenter en næsten udelte opmærksomhed. Konsekvensen bliver, at man sidder tilbage med en oplevelse af, at netop denne aktør har været *dén* centrale betydningsgiver.

Aktør-netværks teoriens anerkender ikke strukturer som a priori givne. Et opbygget netværk derimod kan holdes på plads via normer og regler, fysiske materielle, økonomiske og andre former for elementer. Aktør-netværks teoretikere er dermed fortalere for en envejs strukturation. Dette kræver dog en lidt nærmere uddybning, for nedenfor er et citat, der kunne give anledning til den modsatte forståelse:

Structures certainly influences belief but belief in turn acts upon structure, acting to sustain it or, indeed, to change it. (Law 1986: 4)

"Belief" – og "knowledge" er her nært knyttet til hinanden. Som det fremkommer ovenfor er der strukturer, som påvirker viden. Men dette er ikke en deterministisk strukturation, idet også viden påvirker strukturerne. Dette er centralt i den viden-magt relation, som står centralt i denne teoretiske position. Når der alligevel kan tales om en envejs-strukturation skyldes det afkoblingen af denne viden fra subjektet. Subjektet har ikke nogen interesser uden for disse viden-magt relationer. Dette er givet i deres afvisning af det historiske udgangspunkt for studiet af det sociale, og deres betoning af det samtidige og empiriske/ praktiske.

Forhold knytter endvidere an til positionens totale afvisning af falsk bevidsthed eller "virkelige" interesser. Det er altså nok rigtigt, at der er reciproale relationer på spil her. Men det er en kontinuerlig proces, hvor subjektet ikke kan siges at have en fast identitet forankret i et subjekt med nogle grundlæggende stabile interesser – og dermed naturligvis heller ikke nogle "virkelige" interesser. Aktørerne er historieløse, ligesom samfundet også må begribes som sådan. Dermed flytter aktørernes interesser sig konstant som resultat af den nye viden og "sandhed". Dermed afvises også enhver tale om, at der kan identificeres en ideologi eller et hegemoni, som er knyttet til bestemte interesser – fx klasseinteresser – eller andre samfundsmæssige kategorier.

Aktør-netværks teoretikerne har derfor taget konsekvensen: Det giver ikke mening, at stille spørgsmålet om forholdet mellem strukturer (som ikke eksisterer) og aktørers interesser. Det giver ikke mening, fordi de interesser som de evt. kan anlægge jo blot er en konsekvens af de viden-magt konstellationer, som de på det givne tidspunkt er indlejret i. Konstellationer som aktørerne ikke selv har indflydelse på.

Teorien om organisationer er implicit; de tildeles typisk ikke interesse i aktør-netværks teoriens arbejde. Hyppigt går aktør-netværket (som er den centrale enhed i Latour's epistemologi), på tværs af organisationers grænser. Man kan sige, at aktør-netværkene udgør det for den organisering, som opløser den traditionelle organisations grænser. Det er også her, at aktør-netværks teorien kan bidrage til forståelsen af formningen af ledelseskoncepter, idet sådanne indgår i koalitioner på tværs af de traditionelle organisationsgrænser.

Aktør-netværks teoriens bidrag til studiet af politiske processer i og omkring organisationer

Styrken ved aktør-netværks teoriens bidrag er den fokus translationsprocesserne giver til de gensidige relationer mellem handlende aktører. Alle aktører har potentielt mulighed for at influere på translationsprocesserne gennem de forhandlinger, der sker. Selvfølgelig som umiddelbart forekommer tavse *kan* også forstås som handlende aktører. Medarbejderne kan være tavse i en organisatorisk forandringsproces. Men de er bærere af forandringsprocessen for så vidt, at de ikke handler "imod" – eller "med". Den bærende koalition må nødvendigvis forholde sig og definere deres egen position – og forandringsprogrammet – i relation til disse tavse aktører. Der sker en forhandling i konstitueringen og den kontinuerlige translation – som jeg har valgt i det videre at kalde transformation - af programmet.

Men denne aktørorienterede og historieløse metodik til studiet af formning har også en række problemer. Dels anerkender jeg ikke den totalt historieløse metode, hvormed de går til empirien. Strukturelle uligheder, som er indlejret og institutionaliseret gennem tidligere politiske processer tildeles ingen opmærksomhed. Det er ikke alle aktører, der efter min vurdering, har lige muligheder for at træde ind i allianceerne eller koalitionerne. Denne relativistiske og aktør-voluntaristiske tilgang mener jeg også er problematisk, hvis man vurderer sammenhængen mellem teori og empiri på aktør-netværks teoriens egne præmisser. I teorien er alle – såvel mennesker som ikke-humane elementer – potentielle aktører. I praksis fokuserer de empiriske studier imidlertid på én eller få fyrster – eller forandringsagenter – som dermed får tildelt udelt meget opmærksomhed. Tilbage sidder man med en oplevelse af, at enkelte aktører har været *den* eller *de få* betydningsgivende og bærende aktører.

Men aktør-netværks teorien har en styrke ved at tildele teknologien en central rolle. Teknologien kan være et centralt element i stabiliseringen af et aktør-netværk. Min vurdering er dog, at det er overflødigt at opløse de sociale relationer som bærer af teknologien. Aktør-netværks teoretikere tildeler teknologien – det ikke-humane – en rolle på lige fod med andre aktører. Der forhandles med det ikke-humane. Men forhandling foregår efter min opfattelse mellem menneskelige subjekter. Disse kan bringe teknologien ind som lim i det program de ønsker etableret, styrket osv. De kan anvende det under problematiseringen, hvor en teknologi kan artikulere som et nødvendigt redskab for at imødekomme et problem. De kan tildele det en særlig mening og betydning, som får andre aktører til at tilslutte sig netop den teknologi. De kan bruge teknologien som "interessement", hvor teknologien dis-associerer aktører fra andre potentielle aktører osv. Men det er altid subjekterne, der tilordner teknologien mening og betydning.

I forhold til forskerrollen får den stærke fokus på enkelte aktører konsekvenser. Disse aktører, som følges uden bagklogskab bliver talerør for særlige viden-magt konstellationer og tildeles en betydelig tiltrækning for fokus. Dermed er aktør-netværks teoretikere – trods deres uhildede tilgang – alligevel med til at forstærke disse – fremfor andre – viden-magt konstellationer. De reproducerer de allerede betydningsgivende faktorer. I hvert fald i studiet af formningsprocesserne i organisationer kan dette være problematisk. Afhandlingens andet ben, som begriber formningsprocesserne af ledelseskoncepter i relation til temaer som udvikling af arbejde og arbejdsforhold med til at imødekomme det problem.

Den Machiavellianske inspiration er interessant idet det giver en mulighed for at betragte teknikkerne "kynisk". Studiet af (magt-)teknikker afkobles den moralske dimension. Begrænsningerne er imidlertid også tilstede. Den centrale aktør – fyrsten – tildeles

som nævnt overordentlig meget opmærksomhed. Som Koch (1995) påpeger er der ofte mere end en aktør med mere end et forandringsprogram, som agerer i feltet. Derfor kan flere translationer også foregå parallelt – fremfor blot en syntese. I studiet af forandringsprocesser i organisationer, vil der altid være multiple fortolkninger af forandringsprogrammets konsekvenser. Ikke en syntese, som en central forandringsagent har kunne ”manipulere” gennem sine Machiavellianske teknikker.

Politiske processer - en syntese

Hvad er politiske processer? Politiske processer er karakteriseret af en række potentielle, latente og åbenbare konflikter mellem aktører og deres mere eller mindre klare intentioner. Alle organisationer er karakteriseret ved at indeholde aktører med forskellige interesser. Strukturerne udgøres af forskellige former for procedurer, regler, sædvaner og traditioner, som er institutionaliseret historisk. Strukturerne er en repræsentation af de eksisterende magtforhold i virksomheden. Men strukturerne bærer også i sig en historie, hvor de er fremkommet på baggrund af aktørers handlinger, som repræsentationer af den viden disse har ageret på grundlag af. Dermed reproducerer de også de vidensformer, som på et hvert givent tidspunkt er accepterede.

Existing organizational structures and systems are not neutral or apolitical but structurally sedimented phenomena. There is a history of struggle already embedded in organization. The organization is a collective life-world in which traces of the past are vested, recur, shift and take on new meanings. (Clegg & Hardy 1995: 629)

Begreber som ’fleksibilitet’ eller ’forandringsparathed’ er eksempler, som anses for uomgængelige nødvendigheder i mange af dagens organisationer. Ledelseskoncepter indgår som repræsentationer af viden, der kan bidrage til at udvikle organisationerne. De kan skabe kontinuitet og forandring i praksis. Strukturerne produceres og reproduceres af en række etablerede netværk. På den ene side inkluderer disse netværk en række aktører, men med en sådan ’inklusion’ følger altid også en eksklusion af andre. For det andet gælder det derfor, at sådanne netværk ekskluderer aktører, som gerne så sig ’indrulleret’ i disse etablerede netværk.

Selvom der er lagt vægt på, at organisationer indeholder spændinger mellem forskellige interesser, er det hverken muligt eller nødvendigt endsige ønskeligt her, at gøre rede for alle disse. En del af pointen er nemlig, at organisationer ikke altid ligger i konflikt. Tvært imod bringes der i organisationerne dagligt en række midler, rutiner, sædvaner og skikke i anvendelse for kontinuerligt at balancere disse spændinger. Organisationen er et arbejdende kompromis (Hildebrandt og Seltz 1989) som kontinuerligt organiserer og reorganiserer sig selv i bestræbelserne på at opnå organisationens mål.

Ofte vil der til forskellige funktioner eller sociale grupper, som for eksempel professioner, være knyttet forskelligartede interesser. Disse kan naturligvis være med til at skabe konflikter, men det er ikke en lovmæssighed. I de politiske processer er forståelsen af konflikter formbar og er delvist et empirisk spørgsmål. Forholdet mellem aktører og strukturer er derfor vanskeligt at definere klart. Strukturerne kan overvindes i dele af processerne, hvori for eksempel nye aktører med andre interesser inkluderes i et etableret netværk.

I det følgende udvikles en syntese på baggrund af de læste positioner. Syntesen begynder dog med at fremstille de forskellige magt-perspektiver, som kan identificeres i studiet af de politiske processer. Dette er ikke et forsøg på at udvikle et teoretisk bidrag til magt-diskussionen, men har til formål at fremdrage det baggrundstæppe af forskellig magt-forståelser, der har været fremme i de foregående positioner, og som ligger til grund for syntesen. Fra *Magt i studiet af de politiske processer* vil jeg gå videre til en kort definitorisk fremstilling af forholdet mellem aktør og struktur. I de efterfølgende afsnit sammenfattes de begrebslige bidrag i selve syntesen, som kommer til at danne grundlaget for de videre analyser. Disse er:

- Politiske Programmer
- At etablere 'links' mellem forskellige aktører
- Koalition i politiske processer
- Stabiliseret forandring - netværk
- Transformation af politiske programmer: meningstilordning og fortolkningsmæssig fleksibilitet

Magt i studiet af politiske processer

Aktører forsøger ud fra deres interesser og ønskede formål at ændre retningen for politiske processer og herigennem for politiske programmer. Herunder mobiliseres de magt-former, som er strukturelt indlejret i organisationen. Denne magtforståelse kaldes også ressourceagt (Pfeffer 1992), idet magt anses for at være en ressource, man kan være i besiddelse af, i kraft af den position man indtager, og i kraft af den adgang, man er i stand til at distribuere og allokere.

Men samtidig fastholder jeg, at magt-forståelsen skal ses parallelt med struktur aktør forholdet. Distinktionen mellem aktører og strukturer kan til tider ikke tydeligt fastholdes, idet aktørene bringer strukturerne i spil i bestræbelserne på at opnå deres politiske mål. Strukturer i kraft af frossen politik, institutionaliserede praksisser og etablerede netværk bringes ind på den aktive politiske arena og vedbliver dermed ikke at være blot og bar strukturer. Når et politisk program artikuleres og italesættes bringes nye fortolkninger af det eksisterende og af omverdenen i spil i organisationen. Det er en be-

vidst handling foretaget af nogle aktører. De ønsker gennem præsentationen af disse 'nyfortolkninger', disse nye politiske programmer, at forandre andre aktørers opfattelse af, hvad de oplever som 'state of the art'. Dermed udøves magt gennem forandring af aktørers opfattelser og positioner. Artikuleringen af politiske programmer er derfor et forsøg på at ændre magtrelationer gennem at opnå accept for en specifik måde at forstå verdenen på: Hvad er problemet? Hvad er løsningen? Hvem er de centrale aktører osv. Fokus er på at forandre aktørers fortolkninger og forståelse og derigennem at forandre de positioner, som de enkelte aktører indtager. Den forståelse af magt ligger nær Lukes' tredimensionale magtopfattelse (1974). Lukes søgte blandt andet en forklaring på, hvorfor at Marx' analyser ikke materialiserede sig i form af egentlig klassebevidsthed blandt proletariatet.

Ifølge Lukes er magt ikke alene den én-dimensionelle magt, hvor fokus ligger på de umiddelbart observerbare konflikter mellem artikulerede interesser. Fokus i denne type studier af magtforståelse rettedes mod beslutningsprocesserne.⁹ Dette er også blevet kaldt for en 'pluralistisk' magtforståelse og hvilede på antagelser om, at beslutningsprocesser var åbne, og at manglende deltagelse derfor var ensbetydende med, at der var tilfredshed (Clegg & Hardy 1996: 627). Fokus i magtanalyser lå på studiet af den konkrete observerbare adfærd. Baggrunden for denne opfattelse stammer tilbage fra bl.a. Max Weber's magtforståelse.

Magt kan heller ikke reduceres til den to-dimensionelle magtopfattelse, som Bachrach & Baratz udvikler på baggrund af en kritik af pluralisternes magtopfattelse. I den to-dimensionelle forståelse er fokus udvidet til at omfatte styring og kontrol over de emner som bringes ind på den politiske dagsorden. Men trods det, at magt handler om, at kunne beherske og styre dagsordenen så er det alligevel reduceret til et umiddelbart observerbart fænomen.

Just as the pluralists hold that power in decision-making only shows up where there is conflict, Bachrach and Baratz assume the same to be true in cases of nondecision-making. Thus they write that if 'there is no conflict, overt or covert, the presumption must be that there is consensus on the prevailing allocation of values, in which case nondecision-making is impossible'. (Lukes 1974: 19¹⁰)

I den gruppe mener jeg også, at man kan placere en af de første mainstream management teoretikere, som begyndte at anerkende magt og politik som væsentlige i forståelsen af organisationer. Pfeffer, som tilhører resource dependency (se fx Hatch 1997:

⁹ fx Dahl. The Concept of power. *Behavioral Science*. 20: 201-215. 1957

¹⁰ sidste del er Lukes citat fra Bachrach & Baratz: *Power and Poverty. Theory and Practice*. N.Y. Oxford University Press; 1970

78ff) har et ressourcemagt-perspektiv. Dette knytter han da også tæt på de førnævnte forståelser af magt. Samtidig udvikler Pfeffer dog en kritik af den funktionelle rationalisme og den manglende politikforståelse i mainstream management (for en uddybet fremstilling og diskussion se (Kamp 1998)) I forhold til det én-dimensionelle magtbegreb udvikler Pfeffer således også sin forståelse. Baggrunden, formålet og interessen er væsensforskellig fra Lukes', som befinder sig inden for kritisk teori. Det vil derfor være forkert at drage nogle sammenligninger eller paralleller. Alligevel er det værd at bemærke, at Pfeffer's påbegyndelse af en bevægelse i magt begrebet fra den traditionelle magtforståelse (i det 1. og 2. perspektiv) kommer til at inkludere symboler. Anvendelse af symboler fungerer grundlæggende på baggrund af illusion (Pfeffer 1992: 279). Gennem anvendelse og retorik, symboler og fortællinger, myter osv. udøves magt.

But it would be incorrect to think that using symbolism and language to make others feel good about the actions or decisions you require of them is somehow acting against their interests. (1992: 280)

Herved adskiller Pfeffer's magtforståelse sig grundlæggende fra Lukes'. Magt inkluderer også i Lukes' "radikale syn", den tredje dimension. Lukes vil undersøge sammenhængen mellem magt og politik i hvile: hvorfor kommer der ikke flere konflikter? Antagelsen er – i radikal modsætning til pluralisternes – at dette også må forstås på baggrund af magten. Her er magt den socialt strukturerede adfærd, den kulturelt formede adfærd af grupper og institutioner såvel som for eksempel eksklusion af interesser fra den politiske dagsorden. Magten relaterer sig til Gramsci's ideologiske hegemoni, hvor muligheden for at definere virkeligheden anvendes af de dominerende klasser i bestræbelserne på at støtte og retfærdiggøre deres materielle herredømme. Målet hermed er at forhindre en udfordring af deres (magt)position (Clegg & Hardy 1996: 628). Vægten ligger altså på en klar marxistisk kobling mellem det samfundsmæssige niveau og de lokale udtryksformer, som magten kan indtage. Magten er hos Lukes et socialt konstrueret fænomen. Men samtidig ligger der også en form for ressourcemagt-forståelse, fordi muligheden for at konstruere og udøve magt ligger hos de allerede magtfulde klasser. Gennem udøvelse af magten konstrueres sandheder, der fremkalder samtykke og handlinger, hos dem magten udøves over. Tage Bild skrev i 1974 en artikel med titlen "Ledelsesteori: Bourgeoisiets aktionsforskning". Udgangspunktet var en opgave om at anmelde en bog af M. Scott Meyers, "Ledelse og Motivation", som var udkommet ved Gyldendals Management Serie i 1973. Anmeldelsen udviklede sig til en generel kritisk forholden til udvikling af ledelsesteori og dens praktisering: en videnskab, hvis sandhedskvaliteter måles i brugbarhedstermer (Bild 1974: 78). Målet og den praktiske anvendelighed for udvikling af Bourgeoisiets forskning, var at forandre arbejdernes opfattelse eller fortolkning af deres egen situation på en sådan måde, at de oplevede deres egne mål som sammenfaldende med virksomhedens (Bild 1974: 79). Denne tvivlsomme målestok for ledelsesteoriens videnskab blev delt med Lukes' kritik af magtens tre

former. Samtykke og handlinger kan i denne forståelse være – men behøver ikke – i modstrid med deres virkelige og sande interesser.

Den tre-dimensionelle forståelse af magt er også en forståelse, som den amerikanske sociolog der arbejder inden for arbejdsproces-teorien, Burawoy (1979, 1998) deler. De to deler blandt andet opfattelsen af, at magten i organisationer skal forstås i sammenhæng med magtfordelingen i samfundet (Kamp 1998: 32). Burawoy skelner mellem legitimitet, som er en subjektiv egenskab, individer bærer rundt på, og samtykke (consent) som udtrykkes gennem, og er resultatet af den måde, hvorpå aktiviteter er organiseret

Unlike legitimacy, which is a subjective state of mind that individuals carry around with them, consent is expressed through, and is the result of, the organization of activities. (Burawoy 1979: 29)

Burawoy mener hermed, at individer indvilliger i noget, som ikke nødvendigvis udspringer af deres subjektive og bevidste valg. Igen er de reale interesser tilstede. De bliver stillet over for noget, der fremtræder som rigtige valg, selv om disse er meget snævert præciseret. I medarbejdernes organisering kommer det til udtryk gennem spil-metaforen. Medarbejderne skærmer for en vis grad af autonomi og kontrol over deres eget arbejde *på trods* af ledelsens udøvelse af autoritet. Inden for rammerne af dette organiseres spillet, som bliver formidler af sammenhængen mellem individernes rationalitet og den kapitalistiske rationalitet. Dette medfører et spil, hvor alle gør deres indsats rettet mod et specielt output. Dette output bliver dog ikke altid som det var intenderet (Burawoy 1979: 92-3).

Alle disse modernistiske tilgange til forståelse af magt står i kontrast til det grundlæggende ontologiske og epistemologiske anderledes projekt, som er udviklet inden for postmoderne og post-strukturalistiske retninger (Clegg & Hardy 1995: 634-7). I forhold til de tidligere magt-forståelser er der på enkelte vigtige punkter en vis overensstemmelse mellem Lukes/ Burawoy og så de nyere tilgange blandt andet inspireret af Foucault. Magten kan ikke blot identificeres, observeres eller måles. Imidlertid anerkender Foucault og aktør-netværk teoretikerne ikke, at der eksisterer strukturer eller sandheder. Dermed afvises også spørgsmålet om virkelige interesser og falsk bevidsthed. Interesser er altid resultatet af de magt-viden relationer, og disse er altid under stadig forandring¹¹. Viden, magt og sandhed er uløseligt sammenvævede og kan derfor ikke meningsfuldt analyseres, hver for sig. Interesser og subjektivitet¹² er ligeledes knyttet til dette væv af magt-videnrelationer.

¹¹ For en diskussion af interesser inden for denne retning se for eksempel (Hindess 1986) *'Interests' in political analysis*; i Law (red.) 1986: 112-131

¹² eller subjektpositioner. Blandt repræsentanter for disse positioner ophæves subjektet ofte og bliver subjektpositioner – et decentreret subjekt, der ikke er andet end usikker artikulation af positioner under konstant forandringer. Med lidt forskelligt perspektiv kan Foucault samt Laclau og Mouffe (1990) ses

Another blow to emancipation came from Foucault's attack on modernist assumptions that with knowledge comes 'truth', i.e. a situation free from power. Instead, argued Foucault, with knowledge only comes more power. (Clegg & Hardy 1995: 635)

Magt er altså ikke blot en attribut, som er distribueret. Magt produceres og reproducere i alle relationerne mellem aktører. Aktør-netværks teoretikere taler om et skift fra en diffusionsmodel til translationsmodellen (se afsnittene "Translation og association" og "Fra studiet af det sociale og samfundet til studiet af association og magt(teknikker)"). Som sådan har magt ikke noget centrum. Magt som noget umiddelbart observerbart er ikke dækkende, idet en sådan opfattelse ikke begriber, at også stille og tavse aktører spiller en væsentlig rolle gennem deres bidrag til at opretholde de eksisterende magt-relationer. Når magt ikke reduceres til noget man kan have; til at være årsag; til at have et centrum eller locus, så bliver fokus flyttet til relationerne, hvor magt bliver udøvet. Magten er i handlingerne – magten er allestedsnærværende. I disse processer er alle, som er involveret i relationerne med til at ændre eller at vedligeholde magt relationerne.

Organisationens aktører bliver til frit sværende 'signifiers' som stort set ikke har nogen subjektivitet. Knights forfatterskab har dog kredset om, at forstå, hvordan individet inden for denne postmoderne forståelse kontinuerligt arbejder for at skabe mening og identitet inden for dette baggrundstæppe (tydeligst i Knights & Willmott 1989; Knights & Vurdubakis 1994). Denne kamp, for at opretholde identiteten, er gennemgående for Knights' motoren i politik, og driver udviklingen frem.

Hvis man accepterer at forskellige former for magt eksisterer samtidig og kan transformeres fra den ene type til den anden bliver det også mere acceptabelt, at forskellen i magtformer er vanskelige at foretage i praksis. I aktør-netværk teorien, er magt samlet gennem opbygning af netværk. På trods af dette anerkender de ikke, at disse 'samlinger af magt' har indflydelse på dannelsen af andre netværk. Blandt andet derfor anerkender de ikke deres egen teoretiske udvikling som et bidrag til magsociologien. De ser magtrelationerne, som kan være historisk indlejret og institutionaliseret, som forudsætninger for andre netværksbygnings processer. De følger i stedet aktørerne uden denne baggrundsforståelse. Da min forståelse er, at ethvert netværk må bygge på og tage udgangspunkt i de forhold, som er konstitueret gennem tidligere etablerede netværk, koalitioner osv., så må dette også have konsekvenser for forståelsen af magt. Translationen – og herigennem et grundlag for at forstå transformationen af ledelses-koncepter – er en styrke i udviklingen af et teoretisk begrebsapparat. Men samtidig er

som eksponenter for disse postmoderne traditioner. Interesser, subjektet og den fri vilje bliver således pludselig ophævet til sociale konstruktioner, vi ikke selv har nogen indflydelse på. Vi befinder os i frit fald.

den blinde fokus på en eller få aktører ofte med til at tildele netop disse en alt for dominerende position (og dermed magt).

Der er multiple forandringsagenter og koalitioner på banen med forskellige interesser og dagsordener. Ikke én, men mange vil forsøge at arbejde for deres udvikling. Dette negligeres, ligesom den allerede historisk indlejrede samling af magt i relationerne, som er strukturerende for, hvem der kan translaterer programmerne, overses. Problemet bliver, at aktør-netværks teorien ofte kommer til at forfølge de centrale agenter, som netop er placeret i centrum af disse samlinger af magt. I gennemgangen af den politiske tilgang, som mange af mainstream management forfatterne tager, ser vi hvordan magt-teknikkerne applikeres til at sikre den allerede institutionaliserede struktur. Den strukturelt indlejrede ulighed skænkes ingen kritisk opmærksomhed i studierne. Det fremhæver jeg fordi, det er værdifuldt for erkendelsen og forståelsen af, hvordan translation, transformation og koalitionsbygning foregår og bliver anvendt i den instrumentaliserede anvendelse af politik og magt. Det kan efter min vurdering også forstås som et kritisk bidrag. I stedet bliver det i managementbidragene anvendt til at institutionalisere de allerede eksisterende magtforhold yderligere. Som tidligere nævnt legitimerer det en kynisk tilgang til studiet, som afkobles moralsk stillingtagen. Teknikkerne studeres og beskrives. Imidlertid kan studiet af ledelseskoncepters formning, og dets relationer til udvikling af arbejdet, ikke afklædes enhver normativitet. De strukturelt indlejrede uligheder må få konsekvenser for analysen af formningen. At tage udgangspunkt i temaer omkring arbejdsforhold, arbejdsprocesser og udvikling af arbejde er også at tage udgangspunkt i et kritisk blik på, hvordan disse temaer bliver in- og ekskluderet. Det er imidlertid et empirisk spørgsmål om, der ligger et kritisk potentiale heri. Det afhænger af, hvordan magten fremtræder.

For at forstå tilgangen til magt er det frugtbart at reflektere magt som et såvel relationelt som et ressourcefænomen. For at gøre det er det nødvendigt at reflektere over relationerne mellem strukturer og aktører:

Strukturer og aktører - relationerne i politiske processer

Jeg har flere gange fremhævet distinktionen mellem aktiv og frosne politikker. Det kan undertiden være vanskeligt at skelne mellem disse. Men aktørers *intentioner* er tildelt en central rolle i de aktive politikker. Ligeledes har de strukturerende elementer fået tildelt en central rolle i de frosne politikker. Men hvad strukturerer mulighederne for politiske handlinger? Hvad er mulighedsbetingelserne? Det rækker ud over dette bidrags rækkevidde at udvikle en konsistent forståelsesramme af forholdet mellem aktører og strukturer. Men jeg vil skitsere, hvad der er relevant og nødvendigt for at forstå begrebet 'politiske processer'. Ved at gøre det trækker jeg på klassiske og nyere udviklinger, som har forsøgt at tænke på tværs af struktur- og aktørorienterede forklaringer og modeller.

Først og fremmest er det Giddens argument om at tænke struktur-aktør forholdet, som en gensidig relation, en dualitet fremfor at tænke relationerne som en dualisme - en dobbelthed. Centralt i forståelsen af forholdet er endvidere struktureres rolle i processerne. Selvom aktører er i centrum af processerne, så ophører strukturerne ikke med at være til stede. Faktisk forholder det sig sådan, at aktørene er afhængige af og tilskyndede, hjulpet på vej, af strukturerne gennem processerne. Det kan kaldes for *strukturenes allestedsnærværelse*. Som Giddens også peger på, så er strukturer produktive og igangsættende, lige såvel som de er begrænsende. Med Giddens strukturationsforståelse, inddrager jeg en plastisk forståelse af relationerne mellem aktører og strukturer (Giddens 1984).

Dette bringer mig frem til en definitorisk diskussion. Forståelsen af strukturerne forhindrer mig faktisk i at foretage en klar adskillelse mellem struktur-orienterede og aktør-orienterede forklaringer. Strukturer i organisationer dækker over en lang række af fænomener; fra 'eksterne' faktorer, der er givet qua naturens lovmæssigheder; vejrforhold, råmaterialer osv. over faktorer, der stammer fra markedskonomiens selvudrømte lovmæssigheder og lovgivningen (konkurrence, privat ejerskab osv.) til institutioner grundlagt gennem regulerede økonomier og velfærdsstaterne. Ud over disse 'eksterne forhold', er der de interne forhold. Det gælder de opgaver, som er en indlejret del af organisationernes dagligdag i bestræbelserne på at opnå de opstillede mål. Det er også den arbejdsdeling, som finder sted. Og det er de fremherskende værdier og normer som hører under her. Normalt er der en vis spænding mellem de strukturelle forhold. Denne spænding bidrager til en - ofte negligeret - intern konflikt mellem strukturerne, som dermed placerer aktørernes *fortolkninger* af de strukturelle elementer i centrum for en politiske processuel analyse. Her spiller adskillelsen i såvel tid og rum ind. For eksempel når ledelseskoncepter optræder som ekspertbaseret viden, der indrulleres i en koalition for et bestemt forandringsprogram. Den fortolkning, som ledelseskonceptet udtrykker, er udviklet adskilt fra organisationens kontekst. Både hvad angår tid og rum. Dette forhold betyder, at ledelseskonceptet kommer til at fremstå neutraliseret, objektiviseret og afpolitiseret som en ekspertviden, der ikke indeholder en fortolkningsmæssig fleksibilitet. I den kontekst hvori konceptet nu fremtræder, bliver konceptet anvendt til at vægte nogle frem for andre aspekter af den fortolkningsmæssige fleksibilitet og optræder således strukturerende for de fremtidige organisatoriske forandringer.

Aktører kan identificeres enten som individer, grupper af individer, eller som grupper af individer, der har en repræsentant. Normalt har aktørerne værdier og normer, som er internaliseret gennem socialisationen af individet. Selv om individerne balancerer dette i en proces med individuation og refleksion (Giddens 1984) så er grænsen mellem aktørernes handlinger og strukturerne uvægerligt uklar.

I en aktiv politisk proces vil aktørerne ofte fortolke deres interesser knyttet til det politiske program i helt forskellige retninger. Og de fleste aktører har ikke én men flere, ofte modsatrettede, interesser alt afhængig af, hvor de lægger fokus i deres arbejde eller i deres liv. Tillidsrepræsentanten kan fx have forskellige interesser, som kontinuerligt skal balanceres i de forskellige roller han eller hun indtager i koalitionen med ledelsen, med sine kollegaer og ift. sine egne individuelle interesser på arbejdspladsen og i fritiden.

En del af det analytiske problem her er forbundet med de metaforer, som ofte anvendes til at begrebsliggøre relationerne. Adskillige forsøg på at skabe klarhed tager udgangspunkt i strukturerne som nogle fysiske rammer omkring aktørerne: "spillerum" (Clausen & Olsén 1994) eller "beslutningskorridor" (Ortmann 1990) eller "banderne i en flippermaskine" (Knights & Murray, 1994). Om bl.a. spillerumsmetaforen skriver Nielsen:

De metaforer der her er på banen afspejler dog den grundlæggende deterministiske forståelse: De store træk ligger fast, men spillerummet er nærmest som en 'normalfordeling' omkring et givet determineret udfald hvor indenfor man, intenderet eller uintenderet, kan flytte det faktiske udfald rundt. Determinisme og 'spillerum' er to sider af samme sag: En mekanistisk forståelse af hvordan de samfundsmæssige strukturer sætter sig igennem på en principielt forudsigelig måde. (Nielsen 2000: 21)

Disse afbildninger tillægger strukturerne en determinerende rolle - eller i det mindste en eksteren rolle som ramme omkring processerne. Analytisk er det ikke videre frugtbart. Det leder frem til en analytisk tilgang, hvor de strukturelle forhold analyseres adskilt fra processerne. Strukturer er meget tættere knyttet i en integreret proces. Uden at falde i en metodisk fælde, der fokuserer på enkelt individer, er der behov for at begrebsliggøre struktureres rolle i processerne. Det må forstås direkte gennem, og tæt knyttet til, aktørerne. Ressourcer indlejret i det strukturelle system bliver ofte mobiliseret gennem aktører. Nøjagtig som de ofte er med til at begrænse aktørernes muligheder. At lade strukturerne smelte sammen med aktørerne kan være frugtbart i studiet af politiske processer. I forandringsprocesser vil bestemte aktører muligvis forme eller blive formet i positioner, hvor de repræsenterer og identificeres med nogle strukturer. For eksempel en salgsafdeling. Verbalt er simplifikationen tydelig og klar: "Vi havde et møde med salgsafdelingen", betyder at vedkommende havde et møde med en eller nogle personer fra salgsafdelingen. Især aktører, der opleves som eksterne vil oftere blive identificeret som værende repræsentanter for nogle strukturerede elementer - så som for eksempel en IT-leverandør.

Strukturer er ikke blot noget, som er uafhængigt af den sociale konstruktion af, hvordan vi opfatter omverdenen. Hvad der fremtræder som værende én struktur for én aktør, behøver ikke nødvendigvis at fremtræde som en struktur for en anden aktør. En del af

processen er altså at fortolke og forhandle på kryds og tværs af aktører og strukturerende elementer.

På grund af denne kompleksitet må analysen af relationer mellem aktører og strukturer nødvendigvis være kontekstuel - altså situationsbundet. Den planlagte arbejdsproces indeholder i sig selv en række standarder og variabler, som fremtræder strukturerende for den enkelte medarbejder. Medarbejdere oplever muligvis en lav grad af kontrol over eget arbejde. Denne struktur kan også begribes som en frosen politik. Men den kan også blive nyfortolket gennem de daglige rutiner. Den kan bringes frem til at blive en aktiv politisk proces i reformuleringen af selve arbejdsprocessen og de implicerede standarder. I formningen af et ledelseskoncept er det centralt, at disse "strukturer" derfor tematiseres som en del af forandringsprogrammet og -processen. Ellers forbliver det frosen politik og en reproduktion af de allerede institutionaliserede strukturer.

Et netværk er en sammenkædning af aktører og strukturer. Der er en række forskellige aktører, som er forbundet i et netværk af relationer. Med en gensidig accept former de en fælles forståelse af, hvordan for eksempel en specifik arbejdsproces skal udføres. Hver dag reproduceres sådanne stabile aktør-netværk overalt, hvor mennesker omgås hinanden. Det er en del af den aftale, som de forskellige aktører indgår: Teknologi, løn, arbejdspolitik osv. er 'lim' i dette netværk.

Relationerne mellem strukturer og aktører er også influeret i form af distance forstået som adskillelse i tid og rum. Den individuelle aktør kan synes langt væk fra den koalition, som reproducerer den frosne politik. Men aktøren kan bevæge sig i retningen af koalition, idet aktøren påbegynder en analyse og artikulation af den frosne politik. Den bliver virkeliggjort, den bliver aktiv. Muligheden for at kunne handle i overensstemmelse med de beskrivelser og analyser, der produceres, reducerer samtidig aktørens afstand til problemet: Den individuelle medarbejder eller en gruppe af medarbejdere kan arbejde på at blive inkluderet i koalitioner, som har fælles eller parallelle interesser.

Selvom jeg har argumenteret for at overkomme en række problemer i en funktionalistisk tilgang til sammenhænge mellem strukturer og aktører, vil jeg fastholde begrebet struktur. Jeg anerkender ikke et relativistisk udgangspunkt, som i enhver henseende ser bort fra betydningen af de asymmetrisk og uligt distribuerede adgange til ressourcer.

Politiske Programmer

Begrebet 'politiske programmer' anvendes til at præcisere en mere udførlig og artikuleret form for programmer, der skal fremme organisatoriske forandringer. I sit udgangspunkt er et politisk program et tankesæt om, hvordan indholdet af forandringer skal se ud, og hvordan det skal opnås. Allerede fra udgangspunktet er et politisk program af

natur *politisk*. Det anses for at være mangelfuldt alene at identificere politiske programmer ud fra nogle helhedsorienterede dagsordener for forandringer. I stedet er fremkomsten af et politisk program resultat af en videre udvikling af allerede eksisterende viden og tænkning, som nytænkes. Det politiske program reflekterer de grundlæggende karakteristika i den sammenhæng det indgår i; her i blandt de strukturelle træk, som omgiver organisationen. Indlejringen i det allerede eksisterende er en forudsætning, men også en udviklende faktor for det nye politiske program. På den anden side er et politiske program enten delvist eller radikalt indholdsmæssigt forskelligt fra den eksisterende kontekst. Denne forskel er drivkraften i den politiske proces; et politisk program er en 'change driver'. Men det politiske program kan ikke spille nogen rolle, uden at en koalition af aktører deltager i processen.

I en rapport fra Fremtidsforskningsinstituttet om "Fremtidens ledelse og ledelsesteorier hedder det bl.a.:

"Ledelsesteorierne som politiske instrumenter

Det mangfoldige udbud af ledelsesteorier betyder, at der vil være forskellige interesser knyttet til gennemførelsen af forskellige løsninger [...]

Når denne virksomhed skal vælge årets ledelsesværktøj, er det ikke kun rationelle hensyn til organisationens effektivitet, der afgør valget. En anden og ikke uvæsentlig faktor er fordelingen af magt i organisationen. Magt er ikke nødvendigvis det samme som autoritet. Autoritet er formel magt, der kommer af medarbejderens position og beføjelser i organisationen, imens magt alene kan udspringe af medarbejdernes strategiske placering i virksomheden eller blot af hans eller hendes personlige evne til at handle strategisk.

Ekspertise og kontrol over organisationens arbejdsgange er en væsentlig kilde til magt, ligesom kontrol over vigtig information er kilde til magt for den, der besidder den. Der florerer megen hemmelighedskræmmeri i mange organisationer, blandt andet fordi de, der har informationerne, ved at hemmeligholdelsen øger deres magtposition. Når en enkelt ansat eller en gruppe i organisationen tilbageholder information, der kunne skade deres egne ønsker og målsætninger, er det eksempelvis sværere for andre af organisationens medlemmer at mobilisere modstand mod et forslag om eksempelvis en ny ledelsesstil."

(Böttger-Rasmussen et. al. 1997: 49)

Aktørers handlinger og intentioner kan være knyttet til de daglige rutiner og aktiviteter i organisationer. Men de kan også være udgangspunktet for - i første omgang relativt moderate - dagsordener for forandringer. I sidste ende kan de også sigte mod større

forandringsprogrammer for organisationen. I denne anden - og mere omfattende - ende af de politiske programmer finder vi for eksempel de ydelser, der udbydes som varer i form af 'ledelsesteorier' eller 'ledelseskoncepter' som for eksempel Business Process Reengineering, Total Quality Management; Den Lærende Organisation, Balanced Scorecard osv. Også vareliggjorte teknologier som Intranet; FMS (Flexible Manufacturing System); CAD (Computer Aided Design); ERP (Enterprise Ressource Planning) er eksempler som indeholder artefakter som dets kerne.

Begge typer af politiske programmer kan, relateret til en specifik organisation, indeholde radikale forandringer, selvom det naturligvis afhænger af konteksten. Det politiske program kan siges at være præget af enten hårdhed, hvor det er lukket for påvirkninger og forandringer, eller formbarhed, hvor det er åbent for tilpasninger.

Dette er et perspektiv, som er centralt i denne afhandlings arbejde med at forstå formningen af ledelseskoncepter. Artefakter har tidligere tendentielt været oplevet som et stærkt politisk program, netop fordi det i dets kerne havde en artefakt (Noble 1979). Denne hårdhed bør ikke overvurderes. Der har været en tendens til, at studiet af udvikling af teknologi og dets konsekvenser enten har været et studie af teknologiens udvikling - altså af design/ udviklingsprocessen. Eller et studie af konsekvenserne, gennem for eksempel case-analyser. Det er nødvendigt at overskride disse barriere, som bl.a. er drevet af adskillelsen i tid og rum. Vi må forsøge at koble de forskellige processer for at forstå de relationer, som findes herimellem (Orlikowski 1992). Teknologisociologien har lært os, at teknologi i udstrakt grad er formbar under særlige omstændigheder. Omvendt skal man heller ikke forledes til at tro, at ledelsesteorier og -koncepter typisk opfattes som uendeligt formbare, fordi de ikke indeholder en artefakt. Disse praktiseres til tider som ekspertværktøjer, hvor teknikkerne, der praktiseres anses for at være vel afprøvede og testede teknikker, som får status af universel karakter og derfor ikke tilpasses til den organisatoriske kontekst. Det er imidlertid et spørgsmål, som først og fremmest må afklares empirisk.

En kritisk læsning af de størstiledede politiske programmer, som for eksempel ledelsesteoriene og -koncepterne, hjælper os til at forstå dem i alle størrelser: kritisk læsning af koncepterne (Midler 1986, Huczinsky 1993, Grint 1995) argumenterer, at sådanne politiske programmer almindeligvis indeholder et stykke teori, nogle konkrete erfaringer, som er gjort abstrakte og generelle. Et ledelseskoncept vil typisk indeholde en diagnose af problemer og et forslag til løsninger. Endvidere vil det indeholde metoder til analyse og forslag til løsninger til at forandre processerne; forandringsledelse. Som regel indeholder disse også mere implicit et menneskesyn og en organisationsforståelse (Morgan 1986). Det politiske program afspejler derfor en langsigtet vision for udviklingen af organisationen, som relaterer sig til kort og langsigtede forandringer - utopisk vs. inkrementel (Grint 1995).

Revitalisering af reengineering begrebet:

I november-december nummeret af Harvard Business Review, 1999 (p.108-18), har Michael Hammer og Steven Stanton skrevet en artikel med overskriften: "How Process Enterprises Really Works". Hammer har været en af de mest fremtrædende guru'er omkring BPR-begrebet. De skriver, hvordan Reengineering begrebet har ændret synet på organisationer, fra en række adskilte afdelinger med veldefinerede grænser til et syn, hvor fleksible grupper i et netværk af informationer flyder på tværs af virksomheden for til sidst at ende ved det, som er centralt: kunden. Desværre er det syn ikke fuldført, skriver de. Kun få virksomheder har, fundamentalt set, ændret ved den måde de leder deres organisation på. Men sådan behøver det ikke at være, skriver de videre. De har selv været vidne til – og konsulteret virksomheder – i de senere år, som er blevet forandret til ægte procesvirksomheder. I den videre artikel beskriver de deres succes-cases og de centrale begreber og teknikker, som har været anvendt. Artiklen indeholder altså opskriften på et problem, en teori om en virksomheds succes og en række anvisninger og teknikker til at indfri det ønskede mål. Om dette er opskriften på et succeskoncept, vil blandt andet afhænge af, hvilke resonanser, som begrebet kan have? Nyhedens interesse for reengineering er ikke så stor mere, så det er først og fremmest et forsøg på en revitalisering.¹³

Som diskuteret af Boddy & Buchanan (1992) så repræsenterer indholdet af det politiske program en relativ rationalistisk karakter. Denne form for 'public performance' politiske programmer kan siges at være særdeles virkningsfulde i dagens organisationer. Dette hænger sammen med, at rationalistiske (men i grunden også politiske) programmer fremstilles som værktøjer, der på en systematisk måde hævdes at kunne bringe en tilfredsstillende grad af orden i strømmen af de kontinuerlige forandringer. Forandringer som samtidig ses som værende en indgroet del af organisationernes hverdag. For de enkelte aktører, for eksempel ledere, er dette særdeles påkrævet i bestræbelserne på at fastholde en oplevelse af sikkerhed og af at have en vis grad af kontrol over udviklingsretningen (Knights & Murray 1994; Watson 1994). De uendelige muligheder, som organisationen og dens aktører står overfor, og som udsætter de enkelte handlende aktører for en såkaldt situationsbelastning (Harste 1997), betyder at de handlende ak-

¹³ Også et af de seneste koncepter *Balanced Scorecard* følger denne "opskrift". I Harvard Business Review skriver Kaplan og Norton, hvordan ledelsen skal skabe en *vision* og oversætte visionen (*translating the vision*) så der bygges konsensus omkring den. Lederne skal også kommunikere og skabe *links* op og ned i organisationen og derved *linke* afdelingers og individers mål sammen (Kaplan & Norton 1996). Beskrivelsen indeholder en god forståelse for de politiske processer, bortset fra, at strategierne fremlægges som en rationel strategi uden politiske dimensioner.

tører har brug for redskaber til at reducere kompleksiteten. Systemtænkning og instrumentel Weberiansk rationalitet synes i den forbindelse at have en stor indflydelse trods det, at mange erfaringer viser begrænsningerne. Disse former for rationaliteter er endnu mere dominerende end de ovenfor nævnte artefakter relateret til Intranet, FMS, CAD og ERP.

Boddy & Buchanan skelner mellem tre centrale elementer i det politiske program: indhold; styring og proces (1992: 55). Styring er rettet mod behovet for at styre, kontrollere og lede forandringsprocessen. En af årsagerne til at fase-modellerne i forandringsprojekter er særlig indflydelsesrig og virkningsfuld i 'overlevelsedisciplinen' er, at den tilbyder aktørerne et kontrol instrument over den politiske proces. En typisk asymmetrisk koalition kan bestå af en enkelt magtfuld aktør, der kun er inkluderet i et begrænset og afgrænset omfang. Det kan for eksempel være en administrerende direktør, der kun i en begrænset omfang er en del af en egentlig projektgruppe, som udgør den bærende koalition for det politiske program. Gennem et styringsredskab, for eksempel en fase-model, realiseres inklusionen af den administrerende direktør i koalitionen. På den baggrund bidrager den administrerende direktør ved at legitimere projektet samtidig med, at hans (det er oftest en han) uafhængighed fastholdes, hvis det politiske program mislykkes.

Måden hvorpå et politisk program bliver til fremgår af afsnittet om politiske processer. På den baggrund kan vi konkludere, at det politiske program ikke er stabilt, men forandres som følge af den kontinuerlige inklusion og eksklusion af aktører. Gennem forhandlinger udvikles og forandres det politiske program. Med aktør-netværks teorien (se afsnittet) bliver det tydeligt, at produktionen af indholdet er afhængigt af aktørernes interaktion, hvilket implicerer forskellige positioner. Det betyder, at forhandlinger er nødvendige. Og at forhandle indholdet vil sandsynligvis altid implicere modificering af indholdet. Og jeg kunne tilføje: undtagen i stærkt asymmetriske situationer, hvor nogle aktører er i stand til at diktere et politisk program over andre.

Der er ofte en vigtig relation mellem indholdet af et politisk program, og de aktører som kan antages, på baggrund af de strukturelle positioner de indtager, at mobilisere programmerne; subsidiært at blive inkluderet i de bærende koalitioner. Human Ressource ledere kan ofte antages at være fremmere af HR-programmer. Ligeledes vil der være relationer mellem TQM og kvalitetsafdelingen, mellem IT-ansatte og IT-systemer og BPR og så fremdeles. Men de mere grundlæggende antagelser og vidensformer i organisationen er muligvis endnu vigtigere for relationerne mellem politiske programmer og aktører. Det gælder for eksempel spørgsmål om, i hvilken udstrækning den rationalistiske organisationsforståelse gør sig gældende og, i hvilket omfang organisationen fokuserer på rene økonomiske resultater. Disse forhold kan være mere eller mindre

appellerende til, at aktører fremmer særlige politiske programmer. Eller at aktører bliver inkluderet i koalitioner, der er i gang med at etablere og udbrede et politisk program.

At etablere 'links' mellem forskellige aktører

I bestræbelserne på at skabe en bæredygtig politik, for eksempel et program for forandringer, er det essentielt, at der skabes en koalition af aktører, som kan fremme netop denne politik. Livet i organisationer er dagligt båret frem af en lang række af ønskede mål og midler, der bliver fremmet af aktører, som indgår i forskellige netværk. Andre artikulerede politikker, oplevede problemer og ønskede løsninger, opnår aldrig den fornødne støtte til at blive bragt til forløsning (March & Olsen, 1976). Stadigvæk bærer

Politiske processer foregår på kryds og tværs af organisationer. At skabe et succesfuldt management-koncept kan implicere mange elementer i en politisk proces. Herunder etableringen af en "link" til prestigefyldte bestseller lister, der kan bestyrke opfattelsen af, at her er der tale om et succesfuldt management-begreb:

I Business Week den 7. august 1995 er der en historie om en bog forfattet af nogle CSC-Index konsulenter: 'Discipline of Market Leaders'... I et forsøg på, at få bogen på den prestige fulde New York Times bestseller liste, hævder Business Week, at CSC-Index og konsulenterne foranstaltede et indkøb af mere end 10.000 eksemplarer for 250.000\$. Tilmed siges det, at CSC foranstaltede store indkøb gennem kunder på omkring 30-40.000 eksemplarer. Bogen kom på NY Times bestseller liste i marts 95. Ifølge Addison-Wesley - forlaget, så kom bogen på alle de store bestseller lister. Disse tal skulle angiveligt være fremkommet gennem mere end to dusin boghandlere og mere end 100 repræsentanter for bogindustrien. I dag (95) giver Treacy - en af forfatterne, tidl. adjunkt fra MIT og til tider konsulent for CSC - 80 foredrag om året og tager 30.000\$ mod 25.000\$ fra året før. Wiersema - den anden forfatter skulle angiveligt normalt få 20.000\$ for et foredrag og talte i Juni for omkring 30.000\$ for nogle topledere i Vancouver. Treacy, Wiersema og NY Times siger alle, at der ikke er blevet manipuleret med listen. NY Times forsøger at tage højde for de indkøb konsulentfirmaer fx. foretager. Men i det her tilfælde var der foretaget en række opkøb, som Business Week antager blev foretaget i et forsøg på at skjule, at det var CSC, der stod bag.

de dog med sig en række af handlinger, som øver indflydelse på organisationens dagligdag. Alle disse handlinger konstituerer tilsammen, hvad man kan kalde et gråt område, mellem aktiv og frossen politikker. Til stadighed fortolker organisationer og deres ledere forandringer i omverdenen; i markedet; i politik; i regulering osv. Disse fortolkninger gøres til genstand for mere eller mindre udtrykte strategiske tiltag, der for eksempel kan være et forandringsprojekt med udgangspunkt i Business Process

Reengineering. Dette kan være første led i etableringen af et større netværk af aktører, hvor for eksempel konsulenter kan inkluderes som de næste betydningsgivende aktører. Tilsvarende kan der på samme tid, i andre dele af organisationen, opstå andre fortolkninger på baggrund af forandringer i omverdenen. Forandringer der betyder etablering af nye netværk af aktører eller en konsolidering af tidligere netværk af aktører, hvis politikker kan siges at have været 'frosset' og nu bliver 'aktive' igen.

Det mest almindelige er et kompromis mellem indholdet af de forskellige politikker. Langt størstedelen af forhandlinger mellem forskellige aktører indgås på baggrund af en fælles forståelse. Ofte vil man slet ikke nå til egentlige forhandlinger. Konflikt og uoverensstemmelse er ikke reglen - snarere undtagelsen. Konflikt kan dog være et væsentligt middel til at etablere en mere tydelig og håndgribelig selvforståelse i konstitueringen af et politisk budskab (Knights and Murray, 1994). Dette kan også være årsagen til, at konflikter huskes bedre end de forhandlinger, der overgår til at blive en almindelig del af organisationens hverdag uden yderligere diskussion.

Etableringen af en koalition udfordrer den eksisterende grænse mellem aktiv og frosne politikker. Koalitioner, som har til formål at fremme forandringer har jo netop til formål at gøre de frosne politikker aktive. Når nye aktører inkluderes, vil politikken ofte blive reformuleret, idet også tidligere (frosne) emner og dagsordener indrulleres og aktiveres.

Efterhånden som koalitionen opnår udbredelse og støtte vil typen af 'links' bredes ud til mere forskelligartede typer. 'Limen' er ikke længere blot et diskursivt kompromis, men tager en mere kontraktlig form. Økonomiske midler allokeres, de strukturelle positioner bliver institutionaliseret i relation til koalitionen, og koalitionen allokeres egentlige magtressourcer. Endvidere vil koalitionen formentlig udvikle sig til at blive mere asymmetrisk, bestående af nogle få magtfulde deltagere og nogle perifere deltagere. Eller den vil udvikle sig i retningen af en mere 'lige partner' situation.

Koalitioner i politiske processer

Koalitioner er et begreb som også står centralt i en række af de tidligere nævnte "mainstream management"-tilganges forståelse af organisationspolitik. I disse tilgange er målet ofte at udvikle et begrebsapparat og et redskab, som den centrale forandringsagent, kan bringe i spil i bestræbelserne på at gennemføre et bestemt politiske program – for eksempel et ledelseskoncept eller en virksomheds mission/ vision. I politisk procesperspektivet kan en preskriptiv og instrumentaliseret tilgang til praktisering af organisationspolitik for så vidt også applikeres. Men som nævnt er målet her naturligvis at forstå formningsprocesserne. Nærmere knyttet til genstandsfeltet gælder det, at formålet er at forstå formningsprocesserne relateret til udvikling af arbejde og arbejdsforhold. Opbygningen af koalitioner og de handlingsmuligheder, der er associeret i tilknytning

til disse afsøges i bestræbelserne på at kunne analysere, hvordan opbygningen af koalitioner i praksis udvikles, og hvordan temaer som arbejdsforhold, udvikling af arbejde og arbejdsmiljø bliver henholdsvis inkluderet eller ekskluderet. Forhåbentlig vil der gennem afdækningen af det empiriske felt her vise sig potentialer for, hvor temaer som disse bliver ekskluderet, og i lige så høj grad, hvor temaer som disse bliver – eller kan blive – inkluderet.

Fra egen verden

At etablere adgang til cases er en ressourcekrævende proces. Problemfeltet for min afhandling har været ønsket om at forstå formningsprocesserne af ledelseskoncepter ind i den sociale dynamik. Samtidig har jeg ønsket at forholde mig kritisk til disse formningsprocesser ift. at forstå temaerne omkring udvikling af arbejde og arbejdsforhold.

*Jeg havde i udgangspunktet en forestilling om, at der var et opbrud i ledelsesdiskursen. Et opbrud, som gik i retningen af en mere radikal "humanisering" af ledelsesprocessen med fokus på "bløde" områder. Derfor anså jeg det for sandsynligt, at min **problematisering** ville have resonans hos ledelsen i forskellige organisationer. Imidlertid skulle det vise sig, at dette ikke var tilfældet. Mange organisationer har fundet det betænkeligt, at have en forsker på sidelinjen, der gerne ville stille sig til rådighed for kritisk at følge deres proces. Nogle udtalte eksplicit, at det som de i hvert fald ikke havde brug for på nuværende tidspunkt var et "kritisk blik" på deres ledelsesprocesser. Alternativet kunne være, at jeg havde transformeret mit "politiske program", således at jeg mere eksplicit havde tilbudt min assistance til at få implementeringsprocesserne til at forløbe uden problemer. Dette ville imidlertid have medført, at jeg måtte give køb på mit arbejdsforholdsfokus. Alternativt, at jeg havde en "skjult" dagsorden. Et tredje alternativ kunne være, at jeg havde søgt at bygge "min" koalition med udgangspunkt et andet sted i organisationen. Det kunne være gennem faglige organisationer og gennem medarbejderrepræsentanter. Dette ville imidlertid have transformeret mit projekt i en anden retning: Hvis ledelsen ikke ønskede en "kritisk forsker på sidelinjen" ville jeg ikke kunne studere ledelsesprocessen, men kun analysere konsekvenserne af, hvordan ledelseskonceptet påvirkede arbejdsprocesserne. Et ikke uinteressant studie – men dog ikke det, jeg ønskede.*

Koalitioner er defineret som en gruppe af aktører, der har et fælles politisk program. Koalitioner kan både eksistere over en kort og lang tidsperiode. Almindeligvis vil koalitioner have en midlertidig karakter. Både den interne balance mellem deltagende aktører såvel som relationerne til de eksterne aktører uden for koalitionen skal kontinuerligt udvikles og fastholdes for så vidt, at koalitionen skal bestå (se fx. Law & Callon 1992). Formålet med de fælles politikker kan såvel være klar som uklar og kan indeholde en række ambivalenser. Det er mest sandsynligt, at politikkerne repræsenterer et

kompromis mellem de inkluderede aktører, som altså hver især stadig kan have forskellige interesser - selv koalitioner kan derfor indeholde spændinger.

Selvom en koalition er etableret på grundlag af et fælles mål, er det dermed ikke usandsynligt, at koalitionen mål vil ændres over tid som en 'mediering' af koalitionen forskellige interesser. Koalitionen kan altså både stabiliseres og destabiliseres over tid som resultat af, at aktører forlader koalitionen eller som resultat af, at nye aktører kommer til. Også udefra kommende udfordringer og modstand kan kontinuerligt udfordre koalitionen og dens styrke.

At opbygge en koalition implicerer oftest både inklusions og eksklusions aktiviteter. Nogle aktører er vigtige at inkludere, alt imens andre skal holdes på afstand. Deltagere af en koalition er ofte ligeledes medlemmer af andre koalitioner. En tillidsrepræsentant er oftest både medlem af en medarbejder koalition, men er også inkluderet i en koalition med ledelsen. Gennem en sådan tværgående deltagelse har disse aktører adgang til mere information fra andre aktører i et aktør-netværk, for eksempel en organisation. Men samtidig repræsenterer de også forskellige og til tider konfliktende interesser, som kan destabilisere deres tilstedeværelse i de forskellige koalitioner.

Transformation af politiske programmer: meningstilordning og fortolkningsmæssig fleksibilitet

Det politiske program bliver til i en kontinuerlig proces. Ofte udvikles det på baggrund af tidligere politiske programmer, som smelter sammen gennem nye koalitionsdannelser. Det er centralt, at forstå, at koalitionen og netværkene er bærerne af de politiske programmer. Det politiske program tilordnes mening af de aktører, som har relationer til programmet. Men det går begge veje. Det politiske program er også med til at udvikle aktørernes selvforståelse, viden og interesser. Der er hermed en klar emergens i programmet og i udviklingen af koalitionen og netværket. Det er i denne proces, at der tales om transformation.

At tilordne et ledelseskoncept mening, fx BPR, må baseres på de tilordninger, som konceptet tidligere har indlejret sig i folks bevidsthed med. Personer, som ikke har beskæftiget sig med BPR – eller kender til begrebet – vil være meget åbne for, hvad begrebet indeholder. Når konsulenter kommer til en organisation, vil der muligvis være en høj grad af åbenhed overfor konceptets indholdsmæssige elementer. Konsulenterne kan derfor tillægge konceptet en *fixeret mening* (Bijker 1995: 263), overfor organisationens øvrige personer. På den ene side er der potentielt en høj grad af fortolkningsmæssig fleksibilitet, fordi organisationen ikke kender til begrebet. På den anden side vil det ofte gøre sig gældende, at den bærende koalition – med konsulenterne – vil tillægges en stor betydning af de "udenforstående" ift. fortolkning af, hvad begrebet indeholder. De

tillægges en ekspertrolle. Det betyder, at centrale forandringsagenter har meget magt til at definere begrebet. Begrebet opfattes af aktørerne, som ikke kender til det fra tidligere, som en "sort boks" udviklet af og til eksperter. Sandsynligt er det, at det implicerer noget med business, process og reengineering. På samme måde må TQM have noget med kvalitet, ledelse og så må det være helhedsorienteret (Total). Efterhånden som begrebet bliver kendt, bliver den fortolkningsmæssige fleksibilitet mindre.

I SCOT teorien (social construction of technology¹⁴) beskrives denne proces, mod fixering af mening for en given teknologi, som en proces mod "closure". Altså, hvor der opnås en fixeret mening.

...the meanings attributed to an artifact by members of a social group play a crucial role in my description of technological development. The technological frame of that social group structures this attribution of meaning by providing, as it were, a grammar for it. This grammar is used in the interactions of members of that social group, thus resulting in a *shared* meaning attribution. (Bijker 1987: 172-3)

Meningstilordningen er altså en social proces, som er bundet af en række faktorer (Bijker 1995: 282). For teknologiens vedkommende betyder det, at artefaktet kommer til at fremstå som noget ikke-formbart. I aktør-netværks teorien er det den samme proces, som opnås gennem forhandlinger og translation, hvor aktør-netværket kan stabiliseres. Men i denne tilgang er den fixering, der kan opnås endnu mere præget af en provisorisk tilstand, da magt-viden relationerne hele tiden sørger for, at åbenheden er meget stor. Bijker (fra SCOT teorien) skriver således

The reaching of closure, whereby the interpretative flexibility of an artifact is diminished and its meaning fixed, can now be interpreted as a first step in constituting semiotic power, resulting from a multitude of micropolitics to fix meaning. (Bijker 1995: 263)

I den videre stabiliseringsproces kan der indrulleres flere elementer i den såkaldte semiotiske struktur – der kan inkluderes individer, grupper, nye artefakter osv. Som det ses tales der om, at der kan konstitueres magt gennem mikropolitikker. Der kan således godt tales om samlinger af magt, som har indflydelse på den videre proces. I min forståelse binder disse mikro-politikker også ofte de interne organisatoriske politikker sammen med det uden for organisationen. Ovenfor refereres til konsulenter og ledelseskoncepter. Ledelseskonsulenterne kommer måske med en relativt forudindfattet –

¹⁴ jeg har valgt ikke at udvikle en diskussion af SCOT teorien. Deres tilgang til teknologi ligger relativt tæt op ad aktør-netværks teorien. Også de lægger stor vægt på den sociale konstruktion og de reciproale relationer i formlingen. De tillægger dog de historiske processer omkring teknologien en større betydning ift. den videre strukturering. De ligger således et sted mellem social shaping og aktør-netværks teorien. (se fx Clausen & Olsén 1996: 7-8)

fixeret mening – om hvad BPR indeholder. Det indeholder IT, det indeholder procesfokus og kundefokus. Markedets bevægelser og forandringer er centrale i analysen af kundebehovene. Således oversættes markedets bevægelser, som i sig selv tillægges mening og indeholder grader af fortolkningsmæssig fleksibilitet, af konsulenterne en fixeret mening. Det oversættes til, hvad Bijker ovenfor kalder, semiotisk magt, og bliver gjort til genstand for tilrettelæggelsen af interne organisatoriske forandringsprocesser. Således fortolkes mulighedsbetingelser (se afsnittet "Forståelsen af politik og politiske processer" under "Et bidrag fra den nyere engelske arbejdsproces teori") fra forskellige arenaer sammen; det socio-politiske, det teknologiske osv. ind i en organisatorisk ramme og bliver fixeret i en bestemt meningssammenhæng i et politisk program. Det er imidlertid overordentlig vigtigt her at pointere, at konsulenter ikke altid tillægges ekspertrollen – og derfor ikke altid "sidder på magten" til at tilordne politiske programmer den fixerede mening de måtte ønske. Andre aktører vil have en væsentlig indflydelse. For at andet kan gøre sig gældende er det altså en forudsætning, at det politiske program – ledelseskonceptet – netop opleves som en sort boks. Dette er blandt andet, hvad der vil blive gjort til genstand for den videre empiriske analyse.

Der vil være typer af mening og viden, som har mere resonans på et givent tidspunkt end andre typer af mening og viden. En meningstilordning der trækker på en teknisk rationalitet vil derfor kunne sedimentere og legitimere et projekt i en organisation, hvor den tekniske rationalitet tillægges særlig betydning (jf. også Knights & Murray's pointe om at teknisk rationalitet har haft stor indflydelse siden 2. verdenskrig).

Den fortolkningsmæssige fleksibilitet som enhver teknologi og ethvert politisk program indeholder skal ses på baggrund af den forskellige meningstilordning, som hver aktør tillægger programmet. Den fortolkningsmæssige fleksibilitet søges reduceret i processen, som også er beskrevet i tilknytning til translationsprocessen. Gennem problematisering, interessement, enrolment og mobilisering søges fact holdt fast og stabiliseret gennem allianceerne. Det samme gælder i studiet af et politisk program. Enhver aktør vil tillægge programmet en specifik betydning og mening. Samtidig vil en række af aktørerne – især i den bærende koalition – arbejde for at knytte de andre aktører i og udenfor koalitionen til netop den mening, de tilordner programmet.

Orlikowski kommer fra Sloan School of Management ved MIT. Hun har foretaget studier af sammenhængen mellem teknologi og organisation, og har bl.a. kritiseret den praksis der har været omkring studier af *enten* design af teknologi, *eller* af konsekvenserne af teknologi. Designerne ser teknologien som påvirkelig, imens studiet af konsekvenserne har set teknologien som en sort boks, der ikke har været formbar. Det har altså ført frem til en deterministisk forståelse af teknologi. Adskillelsen i tid og rum har forstærket disse processer, og Orlikowski udvikler en strukturationsmodel – på bag-

grund af bl.a. en Giddens-forståelse - hvor hun arbejder for at overkomme skellet i tid og rum; mellem design og anvendelse:

Interpretive flexibility is an attribute of the relationship between humans and technology and hence it is influenced by characteristics of the material artifact (e.g. the specific hardware and software comprising the technology), and characteristics of the human agents (e.g., experience, motivation), and characteristics of the context (e.g., social relations, task assignment, resource allocations). (Orlikowski 1992: 409)

Den fortolkningsmæssige fleksibilitet ligger inde for en række mulighedsbetingelser, teknologi, egenskaber ved aktørerne og konteksten. Konteksten er ifølge Orlikowski den institutionelle kontekst (structures of signification, legitimation and domination) samt forskellige niveauer af magt og viden, som influerer aktører gennem design og anvendelse af teknologi. Denne forståelsesramme ligger i nogen grad i forlængelse af Knights & Murray's mulighedsbetingelser.

Igennem fixeringen af mening opnås der en stabilisering af netværkene.

Stabiliseret forandring - netværk

Når de politiske mål er opnået eller et hegemoni af aktører oplever, at det er tilstrækkeligt gennemført vil koalitionen typisk ændre karakter. Koalitionen kan forandres til et netværk. Hvor koalitionen er associeret med en bestemt del af en aktiv politisk proces, så kan aktør-netværk eksistere i perioder, hvor der forefindes en politisk stabil situation. Det forekommer når politikkerne er 'frosset', eller institutionaliseret. I disse perioder forekommer politikkerne at opnå en status, hvor de bliver alment legitime. Formelle udvalg som samarbejdsudvalg og sikkerhedsorganisationen er relativt stabile netværk, hvortil er udviklet og institutionaliseret sædvaner og praksisser for de sociale relationer. Organisationers hierarkiske struktur er symbolske udtryk for en institutionalisering af de procedurer og regler, som er sanktioneret gennem historisk institutionaliserede processer. De sedimenteres og konfronteres kontinuerligt, og de politiske processer efterprøver netværkenes stabilitet og producerer kontinuitet og stabilitet på en og samme tid.

Et aktør-netværk kan identificeres på forskellige niveauer. Således kan et stabiliseret aktør-netværk, for eksempel en organisation, vedblive at være aktiv. Hvis aktør-netværket begribes og analyseres i en samfundsmæssig sammenhæng, for eksempel på arbejdsmarkedet, kan aktør-netværket optræde som en aktør på (arbejds-) markedets arena. Men for den enkelte aktør – medarbejderen og lederen – vil netværket samtidig kunne opleves som strukturerende det daglige arbejde.

Til det teoretiske bidrag

Afhandlingen her går på to ben. Dels et erkendelsesmæssigt projekt, hvor ønsket om at forstå formningsprocessen af ledelseskoncepter. Dels et mere handlingsrettet og normativt projekt om at forstå formningsprocessens relationer til udvikling af arbejde, arbejdsprocesser og arbejdsforhold.

Den teoretiske forståelsesramme trækker på forskellige positioner:

- Bidraget fra arbejdsproces-teorien, er et bidrag, der fokuserer på politik og ledelsesprocesser. Politikken er blevet introduceret, som en central drivkraft på den organisatoriske arena

- Aktør-netværks teorien har særligt bidraget med at fokusere på teknikker til uhildet at følge aktørene. Denne etnografiske metode kan være særdeles frugtbar i forhold til ønsket om at forstå, hvad det er for nogle processer, der egentlig ændrer relationerne mellem ledelseskoncept og den sociale dynamik, hvori det indgår. Kan der identificeres nogen form for determinisme? Er der nogle aktører, der har større indflydelse end andre?

Aktør-netværks teorien er god til at forstå transformations-processer. Dette skyldes bl.a. den uhildede metode, hvor aktører følges uden bagklogskab. Det hænger endvidere sammen med det epistemologiske grundlag, hvor fx strukturer ikke eksisterer, og sandhed kun er en midlertidig social konstruktion. Det betyder samtidig, at studiet af sådanne processer er befriet for moralsk og etisk stillingtagen. Jeg mener, at man kan sige, at metoden er "legitim" kynisk.

Heroverfor står ønsket om, at forstå processerne i relation til udvikling af arbejde, arbejdsprocesser og arbejdsforhold. Dette kan i sig selv godt forenes med ovennævnte, for så vidt, at man ikke danner universelle karakteristika af, hvad et godt arbejde er. Men selv med de største anstrengelser er det vanskeligt helt at undgå normativiteten. Et perspektiv, som er vanskeligt foreneligt med det epistemologiske grundlag, som aktør-netværks teorien arbejder på. Spørgsmålet berøres af Law

How is that an analyst has the right to impute interests to a given group or individual, and thus make the interest/ knowledge link necessary for explanation.(1986:4)

Jeg mener, at denne problematisering er rigtig. Man kunne fristes til at sige som aktør-netværks teoretikerne siger om magten – at det må afgøres empirisk. Sagen er den, at hvis vi tager den fulde konsekvens af den "uhildede følgen aktører uden bagklogskab", så kan ingen sige noget fornuftigt om noget, fordi man altid kan spørge med hvilken ret, de kan tillade sig at fremkomme med ytringer, og påvirke andre, når disse ytringer er

spundet ind i nogle interesse-viden sammenhænge, som (i "virkeligheden"?) ligger uden for dem selv.

Det betyder på den ene side, at organisationer ikke eksisterer andet end som netværk for en periode. Sådanne er altid åbne for forandring. Selv om der ikke tales om organisationer som sådan, giver forståelsen et godt grundlag til at overskride de organisatoriske grænser. På den anden side betyder det imidlertid også, at studiet er historieløst. Der er ingen strukturer overhovedet. Jeg mener i den forbindelse, at arbejdsprocessteoriens bidrag her er væsentligt.

Jeg vælger, at følge min interesse for arbejdsforhold i studiet af formningsprocesserne. Jeg vil dels analysere koncepternes åbenhed og lukkethed; dels vil jeg analysere og beskrive den måde, hvorpå de bliver formet. Hvilke teknikker anvendes, hvilke relationer har betydning og hvordan hænger det sammen med arbejdsforhold. Jeg håber, at læseren vil følge mig på vej!!

En udgangsreplik: Politiske processer og ny-institutionalisme – et umage par?

Jeg har i det foregående tilstræbt at udvikle en forståelsesramme, som er i overensstemmelse med det problemfelt jeg har valgt at arbejde med, og som samtidig også kan bringes i spil i det metodiske og empiriske arbejde. Muligvis vil du, som læser, sidde tilbage med en fornemmelse af, at genstandsfeltet og den politiske procesforståelse ville kunne drage nytte af ny-institutionalismen. Derfor vil jeg knytte nogle få ord til den afgrænsning, som jeg har valgt at foretage her, og til hvorfor jeg har valgt ikke at tage udgangspunkt i ny-institutionalismen¹⁵.

Først skal jeg dog understrege, at ny-institutionalismen findes i mange udgaver. Blandt andet har forskellige institutionalismer udviklet sig indenfor forskellige discipliner som fx økonomi, politisk videnskab, internationale relationer og sociologi – sidstnævnte særligt i relation til organisationer. Her tager jeg først og fremmest udgangspunkt i bogen "The new institutionalism in organizational analysis" som er redigeret af Walter W. Powell og Paul J. DiMaggio (1991). Endvidere vil jeg også kommentere et andet bidrag, der kommer fra Kjell Arne Røvik.

"The new institutionalism in organizational analysis" repræsenterer i sig selv en stor bredde inden for traditionen. Som titlen på bogen indikerer, er der tale om en type af ny-institutionalisme, der har at gøre med organisationer. I bogen forstås institutioner som

¹⁵ I kapitel 3 får ny-institutionalismen alligevel et rum i afhandlingen, idet jeg diskuterer et bidrag til det empiriske felt: mulige sammenhænge mellem ledelsesdiskurser og makroorienterede forklaringsmodeller.

åbne systemer, der står i forhold til omverdenen. Allerede her ser vi en forskel ift. den politiske proces forståelse, jeg har udviklet. Den politiske proces forståelse søger netop at overskride sådanne grænsesætninger. Institutioner behøver dog ikke nødvendigvis, empirisk at være identiske med organisationer, men er det ofte i disse studier.

Hvordan spørges der – genstandsfeltet for studiet af politiske processer og ny-institutionalisme

De to overskrifter på retningerne peger på et grundlæggende problem ved at drage paralleller. I den politiske procesforståelse er det primære genstandsfelt *formningsprocesserne* og de *politiske* aspekter knyttet hertil. Heri indgår ganske vist strukturationer, samlinger af magt mv. Men de forstås ikke uafhængigt af aktørernes fortolkninger og handlinger. Genstandsfeltet i ny-institutionalismen er *institutionerne*. Institutionerne er både konsekvens og forudsætning. Og det er måden, hvorpå disse institutioner bliver dannet og forandret, som interesserer institutionalisterne. I den politiske procesforståelse har vi at gøre med en relationel og kontinuerlig formningsproces.

Naturligvis fokuserer de politiske processer på momenter, som kan siges at være mere eller mindre stabile på et kontinuum: (bærende) koalitioner, stabiliseret forandring, frossen politik og netværk samt politiske programmer. Men begrebsforståelsen hviler på den opfattelse, at det politiske er en iboende del af processerne, hvor søgningen af mening og identitet, materiel og symbolsk sikkerhed, er en væsentlig del af individernes drivkraft.

Politik og magt i ny-institutionalismen

Ny-institutionalismen beskæftiger sig i det store og hele ikke med politik, magt, interesser og konflikt. (Powell & DiMaggio 1991: 12). Fokus på interesser, konflikt og magt-aspekter er en mangelvare i ny-institutionalismen. Sådan har det ikke altid været, og står det til DiMaggio og Powell skal perspektivet inddrages i studiet af organisationer igen. Som det har været nævnt, i afsnittet "Begrænsninger i mainstream management og organisationsteori", bidrog Cyert og March til, at politik blev en del af organisationsteorien. Og de gamle institutionalister¹⁶ fokuserede deres analyser på politik ift. fx gruppe konflikter og organisations strategi (Powell & DiMaggio 1991: 12).

"The new institutionalism in organizational analysis" imødekommer med en række bidrag ønsket om at udvikle forskningsagendaen. Men der er stadig grundlæggende forskelle, hvor disse temaer rejses. Den tematisering af politik, som efterlyses, hviler

¹⁶ bl.a. med reference til Selznick, Philip. *Leadership in Administration*. Evanston, Ill.: Row, Peterson

primært på en opfattelse af politik, som noget der foregår bag om ryggen på aktørerne. DiMaggio og Powell refererer til Simon og March's og ønsker at tage deres lære op igen og få det indlejret i institutionalismen. Et af de første skridt tager de ved at indtage to læresætninger fra March og Simon om magt:

The first [...] is the power to set premises, to define the norms and standards which shape and channel behavior. The second is the point of critical intervention [...] at which elites can define appropriate model of organizational structure and policy which then go unquestioned for years to come [...] Such a view is consonant with some of the best recent work on power... (DiMaggio & Powell 1991: 80)

Med de rosende ord til dele af magtlitteraturen sigter forfatterne til Lukes (1974), som jeg også tidligere har været inde på. I parentes bemærket forholder DiMaggio og Powell sig ikke til interesse perspektivet, som er Lukes magtpåliggende. For Lukes formes interesseerne gennem ideologi og hegemoni, hvori ligger en normativ marxistisk forståelse. Også i ny-institutionalismen ses institutionerne, som noget der sætter sig igennem bag om aktørerne. I parentes bemærket er der dog ikke en kobling til interesseperspektivet. Hertil kommer, at det politikperspektiv, der ønskes bragt ind på arenaen, hviler på en identifikation af magt, som deles med et andet aspekt hos Lukes: Det er først og fremmest en ressourcemagt-forståelse, som ikke anerkender de mere relationelle aspekter, som udviklingen af den politiske procesforståelse har tilstræbt at indoptage.

Selv hvor politikken ønskes tilbage er der begrænsninger. Politikken ses primært som et redskab til at forstå beslutninger, der er med til at danne nye eller sedimentere allerede eksisterende institutioner. Men hermed overses bl.a., at beslutningsprocesserne allerede er af grundlæggende politisk karakter, og selv indgår i de politiske processer. De er ikke blot konsekvensen. På det punkt har ny-institutionalismen og begrænsningerne i mainstream management en del tilfælles (se afsnittet herom i begyndelsen af kapitlet). Ny-institutionalismen risikerer ligesom disse bidrag at lukke en instrumentaliseret politik-tilgang ind.

Forholdet mellem struktur og aktør i ny-institutionalismen

Definitionen af institutionerne er, som retningen, mangetydig. I bestræbelserne på at præcisere begrebet afviser Jepperson, at det kan være blot "kultur" eller en "type af effekter fra omverdenens påvirkninger". Derimod er institutionalisme at identificere med argumenter, som trækker på højere ordens begrænsninger, der er påtvunget gennem sociale konstruktioner (Jepperson 1991: 145, se også 153ff). Hvem der påtvinger lader Jepperson stå usagt. Aktører gives i den forbindelse ingen plads. Faktisk går Jepperson så vidt som til at sige, at aktører ikke kan blive repræsenteret som fundamentale ele-

menter i den sociale struktur. Tværtimod er aktører og interesser i høj grad institutionelle i deres udgangspunkt, og er ofte selv institutioner. At aktørene forsvinder ligger i nogen grad op ad den radikale udlægning af aktør-netværks teorien. Men, at det skulle være noget "højere ordens", af en strukturalistisk karakter er til gengæld diametralt i modsætning til aktør-netværks teorien. Også her finder jeg, at det er problematisk, at aktørene ingen plads tildeles. Ikke alle ny-institutionalister går så vidt, som Jepperson gør her. Men hvis aktørene endelig tildeles en rolle, er det først og fremmest, fordi de anses for at være magtfulde nok: Når der er tale om centrale forandringsagenter (Powell & DiMaggio 1991: 28).

Som det fremgår er institutionerne overgribende og gennemgribende. De sætter begrænsninger og indsnævrer spillerummet for aktørene. Powell går i brechen for at udvikle forskningsagendaen, idet han argumenterer, at der bl.a. er brug for en udviklet forståelse for heterogeniteten i den institutionelle omverden. Herigennem efterlyses en nuanceret forståelse for de processer, som genererer institutionel forandring. Den nuværende litteratur bærer præg af et statisk, begrænsende og oversocialiseret syn på organisationer, skriver han (1991: 183). Heroverfor ønsker han blandt andet en tydeligere (an)erkendelse af, at enhver begrænsning i varierende grad også er en form for mulighed (1991: 195). På det punkt kommer han det politiske procesperspektiv i møde.

Der er visse paralleller mellem på den ene side dannelsen af et stabilt aktør-netværk, og på den anden side sedimenterede institutioner. Sedimenteringen af institutioner forløber i en proces gennem *innovation*, *habitualization*, *objectification* og *sedimentation* (Tolbert & Zucker 1999). En væsentlig forskel fra aktør-netværks forståelsen, og tildels politisk procesforståelsen, er dog, at de stabiliserede netværk altid er åbne for forandring. Det er kun et moment i en konstant proces. Den begrebsmæssige status af "koncepter" falder ind under det politiske program, som er et resultat af de politiske processer. Den indtager derfor en langt mere beskeden og kontekstuel position i den politiske procesforståelse end inden for ny-institutionalismen. Ny-institutionalismen står heroverfor med en langt mere strukturalistisk forståelse. Forandringerne bæres af nogle overgribende højere-ordens perspektiver. Handlinger bliver så at sige analyseret ud i bestræbelserne på at identificere "det højere ordens" perspektiv. Ligesom kritikken af Lukes og andre marxister (fx Braverman) identificeres objektive strukturer uden for aktørene. Men disse er ofte forskerens egen konstruktion, som afpolitiserer, akontekstualiserer og gør forandringerne ahistoriske. Aktørene forsvinder i jagten på at identificere dette højere ordens perspektiv.

Hvor studiet af de højere-ordens perspektiver gives primat i ny-institutionalismen (Jepperson 1991: 144), tilstræber den politiske procesforståelse at inddrage relationerne ved dels at fokusere på mikroprocesserne dels at søge efter mulige samlinger af magt og mulige tendenser til strukturationer. Et problem ved denne højere-ordens tilgang er, at

institutionerne får indflydelse på handling gennem forbevidste processer og (kognitive) skemaer, som bliver til handling, der tages for givet (Powell & DiMaggio 1991: 22). Det sker bag om ryggen på de handlende aktører, som også her bliver til marionetter på linje med subjektpositioner i de postmoderne diskursteorier, eller aktører i den radikale udgave af aktør-netværks teorien.

Som nævnt er der også kommet et vigtigt bidrag fra Kjell Arne Røvik. Røvik må karakteriseres som værende på grænsen til ny-institutionalismen og kan ikke i helt samme grad tillægges den manglende forståelse af aktørernes roller i formningen af ledelseskoncepter. I bogen "Moderne organisasjoner – Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet" (1998) giver han et væsentligt bidrag gennem arbejdet med en problemstilling, som har mange fællestræk med min. Røvik arbejder på at forstå spredningen og håndteringen af ledelseskoncepter. Hvad jeg imidlertid mener, Røvik overser, er den rolle, som ledelseskoncepterne spiller i de politiske processer på tværs af organisatoriske grænser. Politik er stort set fraværende. Røvik diskuterer fortrinsvist ledelseskoncepterne ud fra to dominerende forståelser af disses spredning. Nemlig *værktøjsperspektivet* og et *symbolsk* perspektiv. I det værktøjsprægede perspektiv anses ledelseskoncepterne som teknisk-rationelle bidrag til en modernistisk udviklingsoptimisme. Der er en udpræget tro på, at ledelseskoncepterne indgår i en sammenhæng, hvor troen på forandring og forbedring gennem kundskabsrige aktører bidrager til den samfundsmæssige udvikling (Røvik 1998: 31-4). Et scenario, hvor ledelseskoncepter bidrager til at vi nærmer os *dream society* (se "Indledningen" til afhandlingen). Røvik forholder sig kritisk til denne forståelse. Gennem fortalere for et symbolperspektiv, er den værktøjsperspektivet blevet udfordret gennem de sidste 10-15 år. Røvik henviser blandt andet til ny-institutionalisterne (herunder DiMaggio og Powell's bog), men også til mere etnometodologisk inspireret organisationsforskere (herunder fx Foucault og Latour). Ledelseskoncepterne ses i den forbindelse i sammenhæng med den socialt konstruerede virkelighed. Her tillægges omverdenen mening, som ofte i bund og grund er symbolsk og socialt konstrueret. Men disse

...normer for 'god' organisering *opfattes* imidlertid gjerne som ytre, objektive og gitte betingelser. (Røvik 1998: 36)

De tillægges en rationel-teknisk betydning, som er i lighed med den værktøjsprægede tilgang. Ledelseskoncepterne spiller en væsentlig rolle her, fordi de fremstår som meningsbærende symboler, hvor indholdet rækker langt ud over blot at være et redskab til effektiv problemløsning (op. cit.). Denne forståelse har væsentlige elementer tilfælles med min forståelse af de politiske programmer. Men igen når vi ikke ind til den politiske dimension. Den proces, hvori meningstilordningen får betydning, er i Røvik's tilgang apolitiseret. Det er vanskeligt at fange, hvad det er, som giver symbolerne den agt, som de får magt. Institutionerne er ofte her det referencepunkt, som Røvik vælger.

Det kan ikke afvises, at analyserne lejlighedsvis kan nå frem til samme konklusioner. Men mellemregningerne vil være grundlæggende forskellige. Ny-institutionalismen vil have vanskeligt ved at identificere sammenhængen til mikro-processerne. Omvendt må det vurderes, at der skal investeres mange ressourcer for at nå til identifikationen af sådanne højere-ordens institutioner i studiet af politiske processer. Imidlertid er mit problemfelt at studere formningsprocesserne af ledelseskoncepter, og deres sammenhæng med temaer omkring arbejdsmiljø og -forhold. Jeg vil ikke gå glip af muligheden for at opnå den kontekstbundne viden om dynamikken i de sociale relationer, som den politiske procesforståelse forhåbentlig vil byde på. Det er det vi skal vurdere, når først metoden er kommet på plads.

Kapitel 2: Det integrerede case-studie

Indledning

Skriftlig afrapportering af videnskabeligt arbejde er ofte opbygget med teori, metode, empiri og analyse i nævnte rækkefølge. Vi ved selvfølgelig alle, at arbejdsprocessen ser noget anderledes ud. Og sådan har det været med arbejdet omkring denne afhandling. I foregående kapitel udvikledes en teoretiske forståelsesramme. Bemærk, at jeg *ikke* taler om *en* teori. Der er i stedet tale om en teoretisk *forståelsesramme*. Syntesen af den politiske proces forståelse har dannet et baggrundstæppe for arbejdet med indsamling og analyse af empirien. Dermed har den teoretiske forståelsesramme karakter af en metode med nogle centrale fokusområder i form af politiske processer, politiske programmer, koalitioner og stabiliserede netværk. Jeg er derfor allerede nået langt ind i redegørelsen for det metodiske arbejde.

Med den teoretiske forståelsesramme følger også en videnskabsteoretisk position. Jeg har i det teoretiske kapitel forholdt mig til de forskellige positioner og dermed også arbejdet på at placere afhandlingens position. Jeg har dog ikke én tradition, som jeg sværger til. Men i det følgende vil jeg reflektere over min position og kæde det sammen med design og metode. Efterfølgende vil jeg beskrive mit forskningsdesign og tilgangen til det empiriske felt. Til sidst vil jeg reflektere over muligheder og begrænsninger for, om der meningsfyldt kan generaliseres på baggrund af mine studier og analyser.

At være eller ikke at være - fortolkende sociologi og det kritiske bidrag

Arbejdet med den teoretiske forståelsesramme har taget udgangspunkt i forskellige retninger med forskellige epistemologiske grundlag. Denne eklekticisme er ikke først og fremmest båret af lysten til at sprede mig over et stort felt, men af problemstillingens karakter og af de erkendelsesinteresser, som er knyttet hertil. For at nå bagom ledelseskoncepterne og de udtryk, som disse afføder i form af materialiserede forandringer, er det nødvendigt at have en sensibilitet i tilgangen til disse. Afvisningen af at temaer som arbejdsforhold, kan blive en del af koncepterne ville let blive konsekvensen, hvis jeg antog en marxistisk (fx Bravermansk) tilgang til ledelseskoncepterne. I så fald ville de blot være styringsinstrumenter og kontrolinstrumenter til at underlægge sig arbejdskraften. Overfor denne tilgang kunne indtages en postmoderne analyse af ledelseskoncepterne. Men her ville tendensen til enhver opløsning af strukturer medføre enten en aktørvoluntarisme, eller på den anden side en resignation og relativisme, affødt af

den konstatering, at diskurser og symboler sætter sig igennem bag om ryggen på aktørerne.

Jeg har valgt at foretage en kritisk læsning af arbejdsprocessen som det ene bidrag til syntesen omkring den politiske procesforståelse. Arbejdsproces-teorien har historiske rødder i en forholdsvis strukturalistisk og modernistisk forståelse. Bidraget har dog i høj grad bevæget sig i retningen af postmoderne perspektiver med inspiration af fx Foucault. Men som nævnt i kapitel 1 kæmper bl.a. Knights for at give det postmoderne udtryk det moderne projekt tilbage. Overfor dette står aktør-netværks teoriens med et epistemologisk grundlag, som er udpræget postmoderne. De betoner opløsningen af forholdet mellem aktører og strukturer.

Mit arbejde er af andre blevet placeret omkring fortolkende sociologi. Og arbejdet har også i anvendelse af de konkrete teknikker hentet inspiration fra hermeneutisk-fænomenologisk udgangspunkt (Burrell 1999: 394-5; Alvesson & Skoldberg 1994). Dette gælder i udstrakt grad for de interview, som er valgt i studiet af de organisatoriske forandringer (Kvale 1997). Men projektet er også kritisk (Alvesson & Deetz 1999; Alvesson & Skoldberg 1994)

I mine beskrivelser, diskussioner, indsamlinger af empiri og analyser ønsker jeg at afdække relationer mellem problemfeltets delelementer. Relationer som kan afdække, hvordan sammenhængen mellem ledelseskoncepterne og social dynamik spiller sammen – og som (måske) er ukendte for de aktører, der er involveret. Det forudsætter en vekslen mellem distancering fra ledelseskoncepternes umiddelbare fremtrædelsesformer og en analyse af delelementerne – det singulære.

Jeg vil arbejde på at opnå en veksling mellem distancering og analysen af det singulære. Jeg forsøger at søge ned i, uden om, rundt om og bag om ledelseskoncepterne, når jeg veksler mellem at beskrive dem som overfladefænomener og ved at grave i deres konstruktion: Ved at dekonstruere dem arbejder jeg for at forstå dem i deres simple fremtrædelsesformer. Lede efter meningen i forskellige (sociale) sammenhænge. Når konsulenterne arbejder med koncepterne, og når de oversættes i forskellige organisatoriske kontekster. Jeg arbejder på at vurdere de fine grænser mellem historiciteten og de forskellige fremtrædelsesformer. Jeg arbejder på at finde relationerne mellem aktørerne og de strukturerende perspektiver, som på en gang både begrænser og muliggør kontinuitet og forandring.

At bedrive det integrerede case-studie

Der findes mange forskellige case-studie tilgange. En ofte citeret overordnet definition for disse er Yin's definition (se tekstboks). Endvidere kan case-design deles op i for-

A case study is an empirical inquiry that
 -investigates contemporary phenomenon within its real-life context, especially when
 -the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident.

The case study inquiry
 -copes with the technically distinctive situation in which there will be many more variables of interest than data points, and as one result
 -relies on multiple sources of evidence, with data needing to converge in a triangulating fashion, and as another result
 -benefits from the prior development of theoretical propositions to guide data collection and analysis.
 (Yin 1994: 13)

skellige typer. Der kan være et eller flere case-studier i designet. Det kan være ekstreme/ unikke case. Det fænomenafslørende case eller det kritiske case (se evt. Yin 1994; Andersen 1990; Flyvbjerg 1991). Hvilken type af case-design man vælger hænger bl.a. sammen med hvilke typer af generalisering, der ønskes og forventes, hvilket jeg vender tilbage til sidst i kapitlet. Jeg vil ikke uddybe de forskellige typer af

case-studier, men præcisere mit design

Yin skelner også mellem det holistiske og det, jeg har valgt at oversætte til, det *integrerede case-studie*¹. Det holistiske case-studie, skriver Yin, kan være en styrke, hvis der ikke er nogle logiske underenheder, og når der samtidig er en relevant teori, som grundlag for studiet, der i sig selv er holistisk (Yin 1994: 42). Det er ikke foreneligt med det problemfelt og design jeg ønsker at arbejde med. Det er efter min vurdering, i det hele taget tvivlsomt, idet der herunder ligger en forestilling om nogle generelle universelle teorier. Yin peger også på, at problemet ved disse ofte er, at de bevæger sig på et abstrakt niveau koblet fra nogen som helst specifikke fænomener. Der tales om det integrerede case-studie, når case-studiet kan opdeles i flere analyse-enheder. Komplexiteten i min problemstilling, hvor formningen analyseres fra idé til social dynamik, trækker på forskellige analytiske niveauer og -enheder.

Studiet af ledelseskoncepterne, som de er formuleret af "guruerne" gennemføres på baggrund af en læsning af guruernes bøger. Det udgør ét niveau – eller en enhed – i analysen. En anden analyseenhed er formningen ind i en dansk sammenhæng, hvor kulturelle og institutionelle betingelser er med til at forme koncepterne, og hvor konsumenterne er et eksempel på en væsentlig aktør. En tredje analyseenhed er formningen i den sociale dynamik, som udvikles, afvikles og indvikles i den organisatoriske sam-

¹ Yin (1994: 41) skelner mellem *holistic* og *embedded*. Jeg har valgt at oversætte *embedded* til *integreret*, selvom en mere korrekt oversættelse ville være *indlejret*. Jeg mener imidlertid, at betydningen fanges bedre af førstnævnte. I (Andersen 1990: 125) skelnes der mellem *analytisk* og *holistisk* (med reference til Yin's første udgave fra 1989). Oversættelsen, eller forskellen mellem de to tilgange er ikke nærmere uddybet i (Andersen 1990).

menhæng i "det virkelige arbejdsliv". Denne skelnen mellem analytiske enheder skal dog ses som et integreret felt, hvor der er glidende overgange, der udvikles i en kontinuerlig, gensidig og ofte parallel proces. Det integrerede case-studie er nødvendigt for belysning af problemfeltet. For at tilfredsstille erkendelsesinteressen omkring relationerne mellem formningsprocesserne af koncepterne til de forandringer, som materielt kommer til udtryk. Det nødvendiggør en integration af koncepternes konstruktion, der fremstår som teorier og værktøjer, og i sidste ende de forandringer, som materialiseres i organisationer og ændrede arbejdsprocesser.

Skema 1: Det integrerede case-studie

Analytiske enheder	Kilder til empiri	Primær fokus
TQM og BPR – oprindelse og udvikling	Litteratur Få interview med forskere i US og DK	Oprindelse, udvikling og formning Arbejdsforholds-tematisering Forstå i samspil med: Institutionelle, kulturelle, teknologiske, symbolske perspektiver
Konsulentbranchen – formning af koncepter	Interview med 7 konsulenter Litteratur Brancheundersøgelse	Professionen og branchens udvikling Oversættelse og forvaltning af koncepter "Typisk" praktisering Forståelse af forskellige konsulenttyper
Organisatoriske forandringer Case: Burebjerg og Toqua Village	Semistrukturerede interview: 26 i Burebjerg 8 i Toqua Village Observationer Interne dokumenter	Udvikling af politiske programmer, bærende koalitioner mv. Forandringer i arbejdsforhold, -miljø og –processer

Rent fremstillingsmæssigt er afhandlingen her er bygget op således, at processen fra idé til social dynamik studeres i den rækkefølge, som er nævnt ovenfor. Det er en formidlingsmæssig styrke, men indeholder altså også den risiko, at processen ses som en envejs-proces, som den også er skitseret i det mind-map, som jeg udviklede i begyndelsen af ph.d. perioden (se i "Indledningen" til afhandlingen). Det er derfor vigtigt at fastholde, at de forskellige empiriske enheder ofte udvikles parallelt. Derfor kan de ikke på forhånd ses som envejs-strukturation, men må forstås som relationer, der peger begge veje. Den teoretiske forståelsesramme er udviklet med den hensigt, at overkomme denne risiko, ligesom jeg håber, at afhandlingen her er med til at åbne op for en forståelse, hvor det bliver muligt at vurdere formningsprocesserne i deres gensidige relationer. Det skal dog samtidig fastholdes, at der er en ulige fordeling af ressourcer, som trods de gensidige indflydelses- og påvirkningsmuligheder vil bevirke, at strukturationen kan have størst indflydelse den ene vej.

Det, at der er tale om forskellige empiriske analyseenheder, har også en betydning for forholdet mellem teoretiske bidrag og empirisk fokus. Hvor ledelseskoncepterne til tider kan optræde som velafprøvede værktøjer og tilnærmelsesvis sande teorier, behandles de her fortrinsvist som et empirisk felt for sig selv. De dekonstrueres udfra forskellige perspektiver. De læses som repræsentationer og fortolkninger fremsat af aktørerne, der til tider bærer dem som sande teorier og testede værktøjer. I arbejdet for at dekonstruere dem trækkes på mere genstandsspecifikke teoretiske diskussioner undervejs. Bidrag, som ligger tæt op ad aktør-netværks teoriens epistemologiske og metodiske grundlag, har givet væsentlige indspil til diskussionen af relationer mellem ledelseskoncepter, guruer, konsulenter, ledere og organisationer. Min forståelse af strukturer og aktører, spiller en væsentlig rolle: Jeg anerkender, at der er strukturerende elementer, som historisk har skabt og skaber ulige fordeling af ressourcer og begrænser handlemuligheder. Men de medfører også muligheder. Jeg forstår magt som både et ressource-fænomen, men også som noget der reproduceres og skabes i relationerne. Der er altid er rum for modstand, men også forhandling og forandring. Jeg anerkender, at interesser og subjekter er indlejrede i, og knyttet til, deres historie. Men jeg anerkender ikke, at vi er decentrerede subjektpositioner, som derfor heller ikke har nogle interesser. En opløsning, som jeg mener for eksempel kan ses i arbejdet med diskursanalysen som Laclau og Mouffe har udviklet (1990). Vi handler ud fra vores præferencer, og selv om de er under konstant forandring, og dermed er provisoriske, danner de grundlag for vores handlinger.

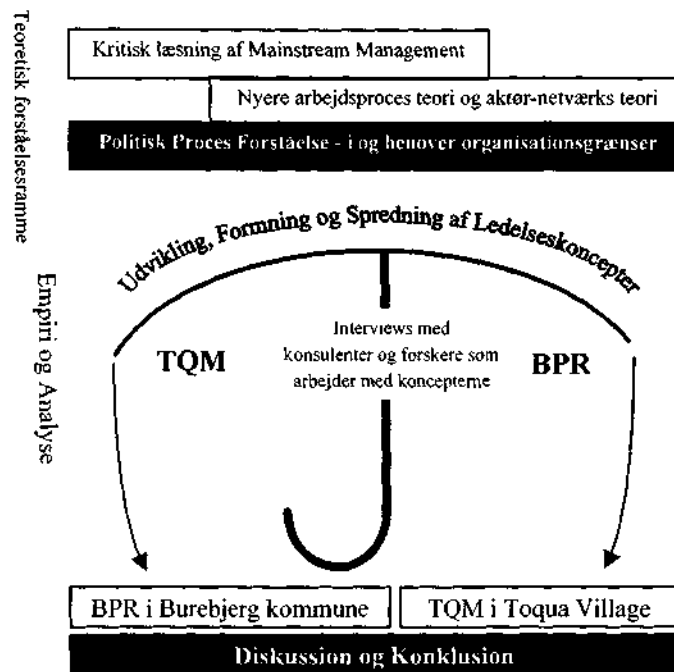
I arbejdet med det fortolkende tilstræber jeg således at søge efter, og afdække, de politiske processer og det indlejrede politiske element i forandringer. Det er ikke nødvendigvis at *afsløre* noget fordækt. Men det bringer forhåbentligt perspektiver til overfladen, som ellers blot ville indgå for nogle aktører i den daglige ureflekterede rutine. Bidragene fra arbejdsproces-teorien har udviklet kritiske studier og analyser af forholdet mellem ledelse, organisation, konsulenter, guruer og arbejdsprocesser. Disse inddrages i arbejdet for at forstå ledelseskoncepterne, i samme bestræbelser. Men de inddrages også for at rette fokus mod sammenhænge mellem de politiske processer og den måde, hvorpå forandringerne materialiserer sig i form af nye arbejdsprocesser og ændrede arbejdsforhold. Arbejdsproces teoriens bidrag er derfor et vigtigt afsæt i koblingen mellem arbejdsprocesforståelsen og forandringerne i arbejdsforhold, hvor søgeprocessen i øvrigt bliver ledet gennem den programmatisk definition, som er foretaget i afhandlingens "Indledning".

Svagheden ved det integrerede case-studie kan være netop integrationen af de forskellige enheder i analysen. Koblingen mellem forandringerne i arbejdsforhold, -miljø og -processer, forandringer i det politiske program og de bærende koalitioner (ledelseskoncepternes formning og praksis), konsulenternes oversættelse og bidrag til formning og tilbage til "de anvendte teorier": TQM og BPR. Relationerne herimellem er åbenlyst

præget af en meget høj grad af kompleksitet. Det videre arbejde vil vise, om det er muligt at koble disse relationer. Den politiske procesforståelse er udviklet i bestræbelserne på at gøre det muligt – som en metode til at følge formningsprocesserne undervejs.

I det følgende vil jeg beskrive tilgangen til de forskellige empiriske bidrag.

Figur 1 Projektdesign for afhandlingen



Analyse af Ledelseskoncepterne

I første omgang blev der foretaget en læsning af de centrale gurer indenfor hhv. TQM og BPR. Der blev lagt vægt på at analysere, hvordan de centrale bidrag tematiserer arbejde, arbejdsprocesser og arbejdsforhold. Der blev også lagt vægt på, at forstå, hvilken organisationsforståelse og -menneskesyn koncepterne eksplicit eller implicit trak på. Dette har blandt andet betydning for at vurdere et tredje tema, som relaterer sig til en bred arbejdsforholdsdiskussion, nemlig i hvilken grad koncepterne åbner op for medarbejderdeltagelse, -inddragelse, -involvering og indflydelse. På baggrund af disse analy-

ser vurderes mulighederne for en særlig skandinavisk / dansk formning af koncepterne. (se også Hagedorn-Rasmussen & Hvid 1997²).

Senere udviklede jeg analysen herfra, og forsøgte at nuancere det første perspektiv. Sagen er jo den, at der ikke er én guru. Formålet med denne videre udvikling var således at etablere en tættere forståelse af koncepternes oprindelses og formningsproces, samt den åbenhed eller lukkethed, som de enkelte koncepter indeholder. Jeg dekonstruerede koncepterne for at forstå konstruktionen i sammenhæng med tidligere ledelseskoncepter samt sammenhænge med forskellige samfundsmæssige, organisatoriske og institutionelle resonanser. Det bidrager til at forstå ledelseskoncepterne som politiske programmer, der konstitueres af en lang række af aktører, og som i konstitueringen trækker på forskellige af de ovennævnte faktorer. Forhåbningen er samtidig, at det giver stof til at forstå opkomsten af ledelseskoncepterne. Jeg vurderer også, hvordan disse koncepters succes kan være afhængig af forskellige faktorer, som teknologiske og økonomiske konjunkturer eller sociopolitiske og samfundsmæssige tendenser.

Interview med ledelseskonsulenterne

Hen over sommeren og i efteråret 1997 gennemførtes interview med 7 konsulenter fra skandinaviske konsulentorganisationer og -institutioner. Forud for besøget søgte jeg materiale fra konsulentvirksomheder og læste bøger udgivet af danske konsulenter. På baggrund af materialet tog jeg kontakt til de forskellige konsulentorganisationer. Dels for at foretage interview og dels for at muliggøre etablering af nogle case-studier. Jeg håbede, at det var muligt at etablere et samarbejde, hvor mit bidrag skulle være en sammenhængende, kontekstualiseret beskrivelse og analyse af forandringsprocesserne foretaget på sidelinjen og uafhængigt af konsulentvirksomhederne og "klient"-organisationerne.

I interviewene med konsulenter åbnede jeg op for muligheden for at kunne følge nogle af de forandringsprocesser, som de var involveret i – naturligvis under forudsætning af, at "klient-organisationerne" også fandt, at det var i orden. Der var én konsulentorganisation, som åbnede for denne mulighed, men senere meldte fra. Det skulle dog vise sig, at jeg alligevel fik mulighed for at foretage et case-studie i en organisation, hvor en af de interviewede konsulentorganisationer havde spillet en rolle.

² dette bidrag blev udviklet i begyndelsen af ph.d. projektets periode. Arbejdet blev udviklet i samarbejde med Helge Hvid.

Skema 2: Fokus i interview med konsulenter:

<i>Konsulent-organisationen – konkret</i>	Ydelser, historie, størrelse, medarbejdere, samarbejdspartnere, organisering, markedssegmenter, kerneydelser, indtægter osv.
<i>Om Konsulenten</i>	Uddannelse, erfaringer, arbejdet som konsulent: hvor lang tid, hvilke opgaver og koncepter
<i>BPR/TQM koncepterne generelt</i>	Konsulentens /-virksomhedens forståelse af BPR/TQM's historie: Historien bag arbejdet med konceptet; konsulentens forståelse og syn på fremkomsten af konceptet; hvordan konsulenten så på konceptets styrker i dag og på dets fremtidige muligheder; oprindelse: guruer; bøger Hvordan konsulentvirksomheden optager (nye) koncepter og former dem – sammenhæng med tidligere koncepter / teknikker Hvilken organisationsforståelse ser konsulenten i de enkelte koncepter og hvilken forståelse af individerne i tilknytning til dette Hvilken betydning har det at konceptet praktiseres i en dansk/ skandinavisk sammenhæng: kultur/ medarbejderholdninger; arbejdsmarked og regulering Hvordan arbejdes der med forskellige temaer i relation til arbejdsforhold
<i>BPR/TQM konkret</i>	Konkrete projekter. Antal, beskrivelse og eksemplificering Arbejdsforholdstemaer – beskrivelse og eksemplificering. Herunder projektopstart, deltagere, medarbejdernes rolle, arbejdsmiljø og –forhold; omorganisering af arbejdet; IT's rolle; konsulentens rolle; forskellige aktørers rolle; kvalifikationsudvikling og kompetenceudvikling i relation til projekterne.

Studiet af organisatoriske forandringer i praksis: de underliggende cases i det integrerede case-studie

I begyndelsen af perioden var ambitionen at finde organisationer, som stod overfor at skulle arbejde med enten BPR eller TQM. Ønsket var at etablere en kontakt og følge formningsprocesserne fra før idéen blev til og gennem forandringsprocesserne. Dels gennem interview. Dels gennem observationer og deltagelse i forskellige møder, seminarer, kurser osv. Det skulle være et længerevarende studie, hvor jeg kom meget tæt på organisationens ledelsesprocesser og arbejdet i hverdagen. Det primære krav var, at organisationerne skulle arbejde med nogle af de kendte ledelseskoncepter – særligt lagde jeg i begyndelsen min vægt på TQM og BPR. Det ville endvidere være ideelt, hvis de konsulenter jeg havde interviewet var aktører i projekterne, idet det ville give mulighed for at lave analyser på kryds og tværs af casene og konsulentanalyserne.

Hvad er en case-organisation i studiet af TQM og BPR i praksis

Det ideelle ville være at følge ledelsesprocesser og arbejdsprocesser i en organisation, der endnu ikke havde en idé om, at de ville påbegynde anvendelsen af et ledelses-

koncept. At følge og studere tilblivelsen af idéen, udviklingen af denne, planlægning, dannelse af koalitioner og det politiske program osv. Men dette er kun noget, der opstår gennem tilfældigheder. Du kan ikke vide, hvor idéen til et projekt opstår før at den opstår.

Det næste alternativ var at identificere organisationer, som befandt sig tidligt i fasen af sådanne projekter. Men det var imidlertid vanskeligt. Dels fordi projekter ikke bliver udstillet for omverdenen, før ledelsen har en fornemmelse af at have styr på udviklingen. Dels fordi projekterne ofte bar navne, som ikke umiddelbart indeholdt begreberne. Ledelsen havde valgt at kalde dem noget andet. Med Business Process Reengineering kan forklaringen være åbenlys, idet der på det tidspunkt var en del debat om de mange rationaliseringer, som ofte var forbundet med BPR. Med Total Quality Management forholdt det sig lidt anderledes. En del programmer indeholdt TQM begrebet, men ofte blev det oversat til kvalitetsprojekt, og kunne være kvalitet i mange betydninger.

På grund af disse vanskeligheder måtte jeg arbejde på at finde organisationer, som arbejdede med forandringsprocesser, der havde afsæt i BPR eller TQM, men som ikke nødvendigvis bar selve betegnelsen. Men stadig skulle det vise sig at være en vanskelig proces. Særligt når fokus var på relationen mellem ledelseskoncepterne, forandringsprocesserne og temaer som muligheder for udvikling af arbejde, arbejdsforhold og arbejdsprocesser.

Adgang til organisationer

I det teoretiske kapitel har jeg, med et lille eksempel allerede nævnt arbejdet med at få adgang til organisationer, som i sig selv kan være en politisk proces. Jeg har allerede fra før begyndelsen af projektet, det vil sige i projektansøgningsfasen, været inde på muligheden for at fokusere mine cases på den offentlige sektor. Det som skærpede min interesse for den offentlige sektor er, at ydelsen (produktet) *også* – og måske især – bliver til i relationen *mellem* brugerne og medarbejderne. Det gør ydelsens karakter, og relationerne til arbejdet en del mere komplekst. Samtidig er ydelserne i den grad præget af både at have en afgrænset karakter rettet mod de specifikke brugere *og samtidig* en samfundsmæssig karakter rettet mod varetagelse af samfundsmæssige reproduktive opgaver.

Det har mange konsekvenser. Men ønsket om fokus på den offentlige sektor skal ses på baggrund af følgende ræsonnementer: Ydelsens forskellige karakterformer har indflydelse på de værdibetragtninger, der optræder i organisationen. Ydelsens dobbelte karakter må medføre potentiale for, at mere værdiorienterede rationalitetsformer kan blive artikulert. Det giver, mulighed for at afsøge, om ledelseskoncepter udviklet til produktionsorienterede og markedsbaserede virksomheder formes i mødet med offentlig ”pro-

duktion". Hvis den tekniske rationalitet er mere dominerende i ledelseskoncepterne udviklet på baggrund af erfaringer fra markedsbaserede organisationer, hvad sker der så med formningsprocesserne og forandringsprocesserne, når de praktiseres i offentlige organisationer? I parentes bemærket kan spørgsmålet udvikles til at undersøge om mere "humanistiske" og værdiorienterede ledelseskoncepter har større gennemslagskraft i det offentlige end i markedsbaserede organisationer.

Det skal understreges, at *afhandlingens problemstilling* ikke dermed var tænkt afgrænset til den offentlige sektor. En vigtig pointe med den *empiriske* afgrænsning baserer sig på, at det private erhvervsliv i vid udstrækning, og måske oven i købet i stigende grad, afkræves sådanne værdimæssige tilgange. Den stigende fokus på, at virksomhedernes skal påtage sig et socialt ansvar peger i en sådan retning. Men også på et mere ledelses-teoretisk niveau, har en stor del af ledelseslitteraturen indoptaget sådanne perspektiver. Det gælder fx hvordan stereotypiske forestillinger om, hvordan de kvindelige værdier skal præge vores ledelsesmæssige idealer, forestillinger og praktiske virke i langt højere grad, og hvordan disse værdimæssige betragtninger har spillet en væsentlig rolle i udvikling af skoler og koncepter som Human Relation, Teori X, Y og Z, Human Resource Management, Den Lærende Organisation, Situationsbestemt Ledelse, Værdibaseret ledelse, Ethiske og Sociale regnskaber og mange flere. Tesen var dermed, at offentlige organisationer var mere åbne, og at afhandlingen kunne bidrage med at beskrive og analysere formningen af koncepter, der tillagde temaer som udvikling af arbejde, arbejdsforhold mv. særlig vægt. At afhandlingen kunne bidrage med det "positive eksemplars magt", men stadig med en kritisk analyse.

På baggrund af disse betragtninger – og interview med konsulenter og forskere, der arbejder med ledelseskoncepterne – tog jeg kontakt til en række offentlige og halv-offentlige organisationer, som arbejdede med ledelseskoncepter. Jeg forventede en større åbenhed. Dels fordi der var tale om offentlige organisationer, dels på baggrund af ovennævnte betragtninger. Jeg forventede, at organisationerne ville kunne se det værdifulde i, at deres forandringsprocesser blev belyst med hensyn til sammenhængen mellem ledelsesprocesser og temaer omkring udvikling af arbejde. Det viste sig imidlertid at være overordentligt vanskeligt. De offentlige organisationer var ikke synderligt interesseret i at få afdækket sammenhængene mellem forandringsprocesserne og ledelseskoncepterne. Forskellige begrundelser blev givet. For eksempel, at den offentlige sektor var under pres, og at de derfor ikke ville kunne investere ressourcer i en sådan deltagelse. Andre sagde mere direkte, at det som de i hvert fald ikke manglede var et "kritisk" studie af deres ledelsesprocesser.

Siden hen har jeg i medierne, og gennem rigsrevisionens beretninger, kunne følge flere af disse offentlige organisationer og dele af deres, til tider stormfulde, forandringsprocesser. Da private virksomheder ikke har det samme krav om åbenhed er det van-

skeligt at vurdere sammenhængen mellem min ræsonnementer nævnt ovenfor. Men antagelsen om åbenhed har, i hvert fald i forhold til den offentlige sektor, været overvurderet³.

Som jeg kort nævner i eksemplet i kapitel 1 kunne jeg have valgt at anlægge andre strategier og henvendt mig til andre aktører. Da der er aktindsigt i det offentlige, kunne jeg muligvis komme lidt af vejen gennem krav om åbenhed. Jeg kunne have anlagt en mere faglig ressource-opbygningsstrategi og indledt samarbejde med forskellige fagforeninger. Men mit primære ønske var også at komme tæt på ledelsesprocesserne, hvilket vanskeligt kunne indfris gennem sådanne strategier.

En forskydning i projektets fokus – og etableringen af to bærende case-studier

Vanskelighederne med at etablere adgang til empiri på case-niveau har medført en forskydning af case-studiets placering i den samlede afhandling. Det har også betydet en metodisk afgrænsning fra et følgestudie, der kunne udvikle sig over længere tid.

Det lykkedes at etablere kontakt til et par cases i Danmark, som alle arbejdede med Business Process Reengineering: en mindre virksomhed i Jylland, en større dansk medicoteknisk virksomhed og en dansk kommune – i det videre kaldet Burebjerg. Arbejdet med casen i Jylland påbegyndtes i samarbejde med Niels Gorm Rytter og Gorm Simonsen ved Aalborg Universitet. Først på grund af strejken i foråret 1998 og siden hen pga. min udlandsrejse, blev case-studiet for mit vedkommende standset allerede efter de indledende møder og seminarer. Den medicotekniske virksomhed afbrød samarbejdet før projektets implementering var kommet ordentligt i gang.

Studiet af Burebjerg kommune (og opstarten på den store danske medicotekniske virksomhed) blev foretaget i samarbejde med Peter Vogelius ved Institut for Teknologi og Samfund, DTU. Feltarbejdet foregik i perioden fra maj - juli 1998. Endvidere har Christian Koch, Institut for Planlægning, DTU deltaget i arbejdet med casen.

I forbindelse med mit ophold i USA lykkedes, det desuden at etablere en kontakt til en amerikansk kommune – i det følgende kaldet Toqua Village. Toqua Village havde siden 1992 arbejdet med Total Quality Management. Arbejdet med Toqua Village bragte nye

³ som en kuriositet nævnes i "Det Danske Ledelsesbarometer" lavet af Ledernes Hovedorganisation og Handelshøjskolen i Århus, at de offentlige ledere – i deres *selvvurdering* – i langt højere grad identificerer sig med roller som "formidler", "strateg", "kvalitetsudvikler" og "værdiskaber" end deres kolleger i det private. De private identificerer sig mere med de traditionelle lederroller (Andersen 2000: 10). Det behøver ikke være i modstrid med de ovennævnte vanskeligheder. Lederne kan sagtens have en højere grad af åbenhed og være orienteret mod værdier indadtil, uden at det behøver at afspejle sig i offentligheden.

kvaliteter til afhandlingens studie af formningen fra en amerikansk til en dansk kontekst. Det var Philip Kraft ved SUNY Binghamton's Sociologi afdeling, hvor jeg var tilknyttet, som muliggjorde dette case-studie. Feltarbejdet blev foretaget i perioden fra oktober 1998 – januar 1999.

I løbet af mit ophold fik jeg endvidere også mulighed for at få erfaringer, som jeg karakteriserer som sekundær empiri. Jeg fik lejlighed, gennem interview og møder med ansatte ved School of Management ved SUNY Binghamton, at besøge et amt, som tidligere havde arbejdet med TQM. De havde forladt idéen efter at have måtte erkende vanskelighederne ved at "installere" en *fælles kultur og vision* gennem TQM. Ledelsen havde dog ikke opgivet idéen om at skabe en fælles kultur. I stedet havde de taget kontakt til disse professorer, der arbejdede med "transformative leadership", en retning inden for ledelsesteorien, som handler om at katalysere og støtte individer og grupper gennem forskellige processer understøttet af adfærds- og socialpsykologiske teorier. Desuden fulgte jeg et kursus i Strategisk Ledelse, hvor underviseren var vicepræsident på en multinational virksomhed i området, der producerer højteknologiske maskiner. Jeg fik i den forbindelse lejlighed til at interviewe ham om implementering af et nyt IT-system: SAP (Software Applikation Produktion), som skulle understøtte deres globale virksomhed. Et system som i multinationale virksomheder i øvrigt ofte indgår i BPR projekter. Desuden fik jeg også mulighed for at besøge deres produktionsafdeling i forbindelse med interviewet. Jeg vendte tilbage til virksomheden og fulgte medarbejderne igennem en dag, for at spørge til forandringer i produktionen, nye organisationsformer, kvalitet og reengineering oma.

Fokus blev blandt andet i forbindelse med etableringen af cases forskudt fra et primært dansk empiri-orienteret projekt, i retning af formningsprocesserne i en amerikansk og dansk kommune. Casene og analyserne af ledelseskoncepterne spiller imidlertid stadig en meget central rolle i forståelsen af koncepternes formning fra idé til social dynamik – og ikke mindst ift., hvordan arbejdsforholdene udvikler sig i praksis i denne sociale dynamik. Casene har i deres egen selvstændige kontekst en vigtig rolle i forståelsen af formningsprocesserne. Men, at der er tale om to forskellige ledelseskoncepter, i to forskellige nationale, institutionelle, kulturelle (osv.) kontekster, giver mulighed for efterfølgende at vurdere mulige *faste* elementer i ledelseskoncepterne og mulige parallelle forløb i formning og anvendelsen af disse.

De politiske processer, det er at etablere access til organisationer har været en omkostningsfuld og ressource-krævende proces. Men det har også givet indblik i en væsentlig del af netop de politiske processer i organisationerne, som har kunne anvendes i forståelsen og analysen. Samtidig har de indledende møder – og et par ledelsesseminarer – jeg har haft med en række ledere i forbindelse med access-forhandlinger givet en del kon-

krete informationer om de planlægnings- og implementeringsprocesser, der afvikles. Forståelser jeg bl.a. har kunne anvende i de konkrete case-studier.

Metodiske tilgange i de organisatoriske case-studier

I tilgangen til de organisatoriske case-studier er der dels den processuelle analyse af forandringsprocessen, som indfanger en forståelse, af den sociale dynamik i organisationen. Jeg bevæger mig på tværs af grupper og afdelinger. Dels er der mere mikro-orienterede studier, hvor perspektiver forbundet med arbejde i dele af organisationerne analyseres i lyset af ledelseskoncepternes praktisering. Den viden og forståelse som jeg ønsker at bidrage med, har til hensigt at identificere muligheder, barrierer, problemer osv. i en kontekstbunden sammenhæng. Konteksten skabes kontinuerligt, men er etableret gennem kapitlerne forud for case-analyserne, samt i de indledende afsnit af de to case. Her beskrives nogle af de rammer, som kommunernes aktører må forholde sig til. Herfra udvikles analysen og konteksten i en gensidig dynamik gennem kapitlets fremstilling.

Case-studier's særlige styrke er deres forankring og dybdegående tilgang til problemstilling og det felt, som undersøges. Dets svaghed kan være, at konklusionerne ofte forudsætter det nærgående kendskab til beskrivelse og analyse af problemstillingerne. Det detaljerede og specifikke - kan man sige - sker på bekostning af det universelle. Jeg vil indvende, at selv kvantitative metoder ikke fører universelle kontekstuelle konklusioner med sig. Men det er også vigtigt at præcisere, at konteksten på den ene side, og den forudgående teoretiske forståelsesramme og problemforståelse på den anden side skal sikre, at konklusionernes udsagn om relationer sikres værdi, udover den specifikke case. Derfor skal det understreges, at studierne må forstås i den sammenhæng, hvori projektet og forandringsprocessen er udviklet.

Den danske case er afrapporteret i hele sit omfang i en case-rapport (Hagedorn-Rasmussen, Vogelius, Koch 2000). De to case-studier er i dybde og bredde forskellige. Men i øvrigt er den teknikkene de samme:

Semi-strukturerede Kvalitative Interview

Interviewene indgår både i procesanalyserne og arbejdsforholdsanalyserne. Interviewene er udført på baggrund af en interviewguide, som er struktureret ud fra den politiske procesforståelse (se nedenfor) henholdsvis den programmatisk definition af arbejdsforholdsperspektiver (se indledning til afhandlingen). I bilag B og D har jeg gengivet nogle eksempler på interview-guide i hhv. Burebjerg og Toqua. Eksemplerne er primært fra interview med personer, som har været tæt på eller en del af de bærende koalitioner. Interviewene er i øvrigt tilpasset de enkelte interview-personer, hvor det har været

muligt. Det har især taget udgangspunkt i en tilpasning af interviewguiden, som er udviklet i relation til den kontekstualisering, som blev oparbejdet før interviewene. Det drejer sig om de indledende møder, hvor adgang til organisationerne blev forhandlet. På disse møder blev der også indsamlet materiale, som var væsentlige ift. at etablere et tentativt billede af forandringerne.

Der er tale om semistrukturerede interview af mellem en til halvanden timers varighed. De er alle (undtagen et) optaget på bånd. Med nogle få undtagelser er alle interviewene udskrevet. I Burebjerg kommune blev der gennemført i alt 26 interview (se bilag C) med ledere og medarbejdere.

Interviewene er delt i to grupper. For det første er der interview med de aktører, som har været en del af eller meget tæt på den bærende koalition. Projektledere (og borgmesteren i Toqua Village), forvaltningsdirektører, afdelingsledere og internt uddannede konsulenter, er under denne kategori. Her har fokus særligt været på udviklingen og praktiseringen af Business Process Reengineering hhv. Total Quality Management. Den politiske proces-forståelse har haft prioritet. For det andet er der interview med medarbejdere – og afdelingsledere – samt medarbejderrepræsentanter. Der er vægten lagt på dels deres oplevelse af, hvordan projektet har formet og udviklet sig. Dels en kvalitativ undersøgelse af deres oplevelse af forandringer i arbejde, arbejdsprocesser samt involvering og indflydelse på processerne. I Burebjerg har endvidere været anvendt en spørgeskemaundersøgelse, som er udviklet i relation til BPR projektet i SARA. Jeg har valgt ikke at diskutere denne i afhandlingen her. Resultaterne indgår som en integreret del af den kvalitative analyse. Herudover henvises til den kommende fulde case-afrapportering.

I Toqua Village er der foretaget i alt otte interview. Ligesom med Burebjerg har også disse interview været fokuseret i to kategorier: Nemlig "nøgleperson" interview – altså interview med aktører, som er knyttet nært til den bærende koalition af de politiske programmer. Og herudover nogle medarbejdere fra de to afdelinger, jeg fik mulighed for at analysere lidt nærmere.

Analysen af de udskrevne interview er udført i to trin. Først er analysen foretaget med henblik på at vurdere mulige fænomener, som er indlejret i det enkelte interview, og som har betydning for problemfeltet. Analysen her er foretaget uafhængigt af den tematiserede og dermed semistrukturerede tilgang til interviewene, som interviewguiden er et udtryk for. Derudover er analysen foretaget på baggrund af den politiske proces-forståelse og arbejdsforholds-perspektiverne. Kvale opstiller fem metoder til interview-analyse (1997: 189): Kondensering, Kategorisering, Narrativ, Fortolkning og endelig Ad hoc.

I *kondenseringen* udledes det centrale for det enkelte interview. I *kategoriseringen* analyseres teksten mhp. at få overblik over tekstens relationer til de enkelte kategorier. Disse kan være udledt af interview-guidens strukturering. Men der kan også være fremkommet nye kategorier på baggrund af en første analyse med fx kondensering som metode. At analysere teksterne, med henblik på at identificere *narrativer*, er at identificere væsentlige fortællinger, som kan danne baggrund for forståelse af større menings-sammenhænge, som den interviewede har indlejret i sine fortællinger. Dette kan også være metaforer, som forstærker betydningen af dele eller helhed af selve interviewet. En fjerde metode er *fortolkning*. I denne er det dele af interviewet, som udsættes for en dyberegående fortolkning. Det vil typisk indgå i forlængelse af kondenseringen, eller bør i hvert fald for validitetens skyld, suppleres og trianguleres med dette: Ved at vurdere sammenhængen mellem del (betydningen som ligger i fortolkningen af en lille del af interviewet) med helheden, vurderes sammenhængskraften og den pålidelighed og gyldighed, som ligger heri. Den sidste analysetilgang er *Ad hoc*-tilgangen, og er en kombination, af dem alle.

Jeg har tidligere arbejdet med kvalitative interview, hvor jeg gennemførte en meget systematisk og dybdeborende analyse af interviewene på baggrund af disse metodiske tilgange. Hvert enkelt interview blev først kondenseret. Efterfølgende fulgte en tværlæsning af alle interviewenes kondensering og jeg udviklede en ny kategorisering på tværs af den oprindelige interview-guide og nye fænomener, som var fremkommet i processen. Samtidig gennemgik jeg teksterne (altså de udskrevne interview) for at identificere narrativer og metaforer, som enten symbolske udtryk eller væsentlige billeder. Til sidst arbejde jeg på at fortolke udvikle fortolkninger af dele af interviewene. Disse dele relaterede sig til de forrige analysefaser, hvor identifikationen af nye temaer/kategorier, narrativer og kondensation bidrog til at kvalificere en fortolkende analyse i relationen mellem del og helhed.

I arbejdet med afhandlingen har jeg tilstræbt at opnå samme dybde og dynamik. Efter-som afhandlingen bygger på i alt 41 interview, hvoraf analysearbejdet af Burebjerg er foretaget i samarbejde med Peter Vogelius, er det indlysende, at det har været et endog meget stort arbejde. De interview, som ikke er optaget på bånd og transskriberede har ikke kunne gøres til genstand for den helt samme analyse proces. Men på baggrund af noter, har jeg tilstræbt at gennemgå den samme analyseproces for disse interview.

Det er min vurdering, at tilgangen til empirien har givet et værdifuldt indblik i forandringsprocesserne og deres relationer på tværs af organisatoriske grænser. Jeg er imidlertid også overbevist om, at der i det empiriske arbejde ligger mulighed for nye perspektiver og analytiske vinkler. Formentlig vil dybde i analyserne vil kunne bidrage til nye perspektiver. Forhåbentlig bliver det muligt at arbejde videre på at udvikle dette.

Observation af arbejdsfunktioner

Specielt med henblik på at vurdere ændringer i arbejdsorganiseringen eller teknologi-anvendelsen som følge af forandringsprocesserne i Burebjerg Kommune og Toqua Village, er der foretaget observationer. I Burebjerg kommune er der foretaget nogle få observationer på de enkelte jobfunktioner mhp. at etablere et førstehåndskendskab til jobbenes "anatom" og de krav, der knytter sig til det. Endvidere har der været tale om demonstration af edb-programmer og centrale skærm billeder. Observationerne er ikke gennemført systematisk for samtlige berørte, men har i stedet forsøgt at dække nogle forskellige jobtyper. Observationerne indgår som en del af analyserne og har dermed også fungeret som et værktøj til metodetriangulering.

I Toqua Village har der været foretaget observationer ifm. med mine interview og besøg på Rådhuset. Dette gælder særligt i Kundeservice, hvor jeg fik lejlighed til at komme lidt tættere på arbejdsprocesserne. I øvrigt er der foretaget observationer på arbejdet i Renovationsafdelingen, hvor jeg deltog som renovationsarbejder en kold januar dag i 1999. Her fik jeg også lejlighed til at deltage i et sikkerhedsmøde i Vejafdelingen, hvor under Renovationen hører.

Indsamling af anden empiri

Der er indsamlet forskellige former for trykt materiale beregnet på såvel organisationernes omgivelser såvel som information indadtil (personalenyhedsbreve etc.). Der er indsamlet SU referater, noget SiO materiale, retningslinier for lønfastsættelse i nyt lønsystem, materiale om kontraktforhandlinger imellem konsulentfirma og kommune, strategiske beskrivelse for kommunernes fremtidige udvikling (aktivitetsområde beskrivelser DK, og Budgetbalanceringsstrategi US).

I Burebjerg er der indsamlet analyser udarbejdet af kommunens interne konsulenter ifm. kommunens BPR projekt, diverse andet materiale fra kommunens BPR projekt – herunder kontrakter imellem forvaltningsdirektørene og afdelingslederne, budget materiale osv. En del af det nævnte er hentet fra kommunens hjemmeside og resten er velvilligt stillet rådighed af forvaltningerne. I Toqua Village blev der indsamlet materiale vedrørende en række af de forskellige Teams, som havde gennemført forandringer. Materiale fra præsentationer af TQM programmet i kommunen i udadvendte sammenhænge. Baggrundsmateriale for uddannelse i tilknytning til TQM-programmet o.lign. samt materiale fra lokalpressen.

Operationalisering af Politiske processer i organisatorisk forandring

I det følgende vil jeg redegøre for nogle af de fokuspunkter, som har været udledt i en operationalisering af den politiske proces-forståelse. Disse har været et skridt på vejen

til udviklingen af den interview-guide, som er blevet anvendt i studiet af de organisatoriske forandringer. Interview-guiden har haft fokus, som var tilpasset de positioner, og roller som aktørerne spillede. Interview med interviewpersoner, som forventedes at kunne spille en central rolle i udviklingen af forandringsprocesserne og i formningen af ledelseskoncepterne (fx ledere, interne konsulenter o.lign. medarbejderrepræsentanter) blev centreret omkring den politiske procesforståelse. I interview med medarbejderne var det særligt de konkrete forandringer i arbejdet, som stod i centrum.

Nogle fokus punkter i forståelsen af koalitioner

Et centralt begreb i forståelsen af politiske processer er koalitionen. Den bagvedliggende antagelse i studiet af forandringsprocessen peger på, at der skal være et netværk af aktører, interessenter, som etablerer en koalition for at sætte programmet, fx. Business Process Reengineering, for forandringer i gang. Koalitionen vil typisk være bestemte aktører i virksomheden, som skal være mobiliseret "for" programmet, og der skal være en vis forskellighed i interesserne, en vis heterogenitet, imellem disse aktørers interesser. Dette rejser følgende fokuspunkter:

- Hvem igangsætter programmet, hvem er neutrale, og hvem er evt. ekskluderet ?
- Hvilke funktioner er repræsenteret? Hvilke er ikke repræsenteret? Hvordan udvælges de ? Melder de sig selv? Det kan for eksempel være: Topledelsens rolle, koalitionen og de indbyrdes roller eller SU og SiO's rolle.

For at forstå den bærende koalitions ageren og det politiske programs eksisterende fremtrædelse er det imidlertid også væsentligt at identificere, hvilke funktioner der *netop* ikke er repræsenteret. Hvis arbejdsforholdene bliver en tydelig del af det politiske program, kan det så henvises til deltagelse af aktører, som særligt er med til at fokusere på dette? Er det sikkerhedsrepræsentanters deltagelse, eller er det noget, som ledelsen har taget op som en del af programmet. Muligvis ligger det allerede som en del af det ledelseskoncept, som organisationen har valgt at praktisere. I mange organisationer vil der ofte være mere end én koalition og mere end ét politisk program. Derfor er det også væsentligt at studere eventuelle konkurrerende koalitioner og politisk programmer samt, hvordan ressourcer bliver allokeret og sikret til projekterne. Det kan være væsentligt for senere i processen, at forstå baggrunden for ændringer i de allerede etablerede netværk af aktører (koalitioner) og tilsvarende ændringer i selve de politisk programmerne. Som eksempel kan nævnes BPR-projektet i Burebjerg Kommune, som trods navnet BPR i begyndelsen havde en relativ svag IT-profil. Senere blev programmets IT andel væsentligt forøget, hvilket blandt andet hang sammen med en nærmere tilknytning mellem BPR-projektets bærende koalition og IT-chefen i kommunen. Men det hang i høj grad også sammen med, at de interne konsulenter i kommunen, som forestod analyse og var med i idégenereringer til nye arbejdsgange, i det store og hele var meget fortrolige med IT og så det som et væsentligt understøttende redskab.

I opstartsfasen og konsolideringsfasen af et projekt identificeres også, hvordan koalitionen forholder sig til politiske processer. Forholder de sig eksplicit og eventuelt gennem handling? For eksempel kan det være, at der på forhånd er identificeret grupper af aktører, som forventes at være "modstandere af forandring" overfor hvem, der vælges at sætte en intern markedsføringsstrategi for projektet i værk. Denne "modstands"-koalition kan muligvis søges inkluderet i koalitionen, for at få deres interesser afspejlet i projektet; eller for at gøre dem med-ansvarlige for udviklingsprocesserne. Alternativt kan de søges kørt ud på et sidespor. Dermed bliver det interessant, hvorvidt der fra begyndelsen lægges vægt på at påvirke processens dynamik, eller om der i højere grad sættes lid til, at organisationens hierarki, og bureaukratiet i sig selv kan sikre motivationen til forandringerne. Her er perspektiver som intern markedsføring, inddragelse af en bred skare af organisationens medlemmer, de valgte teknikker til håndtering af forandringsledelse eksempler på tiltag, der kan have interesse.

I den bærende koalitions arbejde med at opbygge politiske program rettes også fokus mod, hvordan mål og midler diskuteres og formes. Den bærende koalition kan mere eller mindre bevidst argumentere for at fastholde et åbent forandringsprogram, hvor mål og midler forventes, og måske ligefrem ønskes forandret i processen. Omvendt kan der fra begyndelsen arbejdes på at opstille nogle klare mål, succeskriterier og mile-pæle, som kontinuerligt skal fastholde forandringsprogrammets fokus. Derfor søges det også afklaret, hvorvidt der argumenteres for en processuel tilgang, hvor mål og midler formes hen ad vejen. Eller ligger mål og midler klart og præcist defineret af denne bærende koalition?

Den bærende koalition skal kontinuerligt arbejde for at holde koalitionen sammen og samtidig muligvis arbejde for at udvide koalitionen. Her kan temaer som for eksempel arbejdsforhold forhandles ind og ud. Fokus punkter vil derfor være at identificere interne forskydninger i den bærende koalition ift. formulering af næste skridt. Sker der udelukkelse eller inddragelse (inklusion/eksklusion) af aktører gennem processen?

Endvidere gælder også, at "moderne" organisationer er underlagt, hvad man kunne kalde tvangen til fornyelse. Ofte har dagens organisationer mere end et projekt i gang - og derfor er det også sandsynligt, at der igangsættes projekter kontinuerligt. Disse nye projekter bliver båret frem af andre bærende koalitioner, hvilket kan ændre på sammensætningen eller styrken af de(n) allerede eksisterende koalition(er). Det kan også få indflydelse på det politiske programs kommissorium og de processer, som er i gang.

Det politiske program

Den bærende koalitions arbejde for et politisk program vil altid være præget af de for-
forståelser, som ligger omkring BPR-konceptet. I bestræbelserne på at forstå dynamik-

ken omkring formningen undersøges, hvordan disse forforståelser fremtræder, og hvorfra de er dannet. Henvises der til bøger, "guru'er"; konsulenter; konkrete værktøjer; delelementer, IT?

Aktørerne i den bærende koalition vil formentlig have forskellige opfattelser og forforståelser. Blandt andet af, i hvilken grad den valgte metode, de valgte teknikker eller det valgte ledelseskoncept, er en færdig udviklet og vel afprøvet teknik. Derfor analyseres det, i hvilken grad disse, for det politiske programs karakteristika, opleves som lukkede eller åbne: Hvordan opleves konceptets hårdhed: fast dagsorden eller frit valg fra hylderne? Desuden undersøges også, hvilke forskelle der gør sig gældende inden for den bærende koalitions forforståelser af BPR-konceptet. Forforståelserne vil blandt andet have betydning i den efterfølgende tilgang og praktisering af teknikkerne. Hvis konceptet primært forstås som et lukket og vel afprøvet værktøj, vil værktøjerne og teknikkerne associeret med konceptet ofte blive praktiseret direkte efter konceptets forskrifter. Alternativt kan praktiseringen blive mere pragmatisk og åben. Dermed åbnes mulighed for en tilpasning af konceptet til de konkrete, historiske og sociale situationer, hvori det indgår. Men den alternative praktisering kan også få et mere tilfældigt og mere kaotisk præg.

I forbindelse med forståelsen af det politiske program rettes opmærksomheden mod, hvordan mål og midler forstås og opfattes af deltagere i den bærende koalition. Det forholdes konkret til det praktiserede politiske program. Eksempler kan være:

- Resultatmål: forkorte gennemløbstid, reducere antal ansvarsskift, reducere kapitalbindinger, kompetence-forøgelse eller fleksibilitetsforøgelse.
- Procesmål: kommunikation, grundig analyse eller medarbejderdeltagelse
- Midler: projektorganisering, interview, tidsregistrering eller procesflow-analyse

I den forbindelse analyseres også, hvordan medarbejder- og brugerinvolvering samt arbejdsforhold artikuleres.

I forandringsprocessen vil der ske forskydninger og forandringer i såvel den bærende koalition som i det politiske program. I processen kan de deltagende aktører som et led i denne proces ændre opfattelse af mål og midler. Der kan for eksempel ske en forskydning imellem opfattelsen af resultatmål versus procesmål eller vice versa. Hvor der i opstarten typisk vil være nogle eksplicitte krav eller/ og forventninger til resultaterne, så vil der i forandringsprocessens analyse og implementeringsfase muligvis ske en højere grad af fokusering på de netop igangværende processer. Omvendt kan det også være, at der fokuseres kraftigt på en kontinuerlig fastholdelse af og eventuelt yderligere operationalisering af de i opstartsfasen formulerede mål. I studiet af de politiske processer rettes opmærksomheden i den forbindelse mod, hvordan beslutningerne bliver taget.

Opstilles der en række forskellige beslutningsalternativer, som dækker forskellige aktørers interesser, eller tages beslutningerne af ledelsen?

I løbet af forandringsprocesserne vil der oftest opstå uventede hændelser og uintenderede konsekvenser af de igangværende forandringer vil lokaliseres undervejs. I undersøgelsen arbejdes der på at forstå, hvordan dette videre former den bærende koalition og det politiske program.

Den strukturerede fortid

En forståelse af den strukturerede fortid har til formål at relatere og kontekstualisere casen til de praksisser, som gennem tidligere politiske processer er blevet institutionaliseret, og som i det videre forløb har betydning for forandringsprocesserne. Dette gælder såvel på et samfundsmæssigt og omverdensrelateret niveau, som det gælder ift. de interne relationer. Ikke mindst gælder det i relationerne herimellem.

Eftersom vi med de politiske processer ligger vægt på, at der ikke kan identificeres en tydeligt og velafgrænset tidsperiode eller et tydeligt og afgrænset rum, bliver denne inddragelse af et historisk perspektiv nok så væsentlig. Samtiden skabes i billedet af fortiden. En lang række af de politikker, som har været med til at skabe dette billede, kan siges at være frosset. De er ikke aktive, men udgør en del af de rutiner, som dagligt reproduceres, og som er med til at opretholde organisationens overlevelse. Når vi anvender begrebet frosset politik er det for at skærpe en distinktion ift., hvad der ellers blot kunne blive kaldt strukturer. I frosset politik ligger der, i modsætning til i strukturbegrebet, et åbent potentiale for, at politikken kan blive aktiv - den kan artikulere.

“Den strukturerede fortid” henviser derfor til de erfaringer, normer og magtforhold, der i udgangspunktet eksisterer i relationerne mellem de forskellige aktører og koalitioner. Den strukturerede fortid kan i sagens natur ikke identificeres og gribes i nutiden, og er derfor altid en fortolkning af fortidens handlinger. Derfor optræder den strukturerede fortid ofte som “historier”, der fortolkes retrospektivt. Det vil sige, at historierne genfortolkes ind i den nuværende politiske kontekst.

Dermed vil fortidens strukturer også ofte fortolkes forskelligt af forskellige aktører. En lang række af udviklingsprojekter kan for eksempel have været gennemført i en organisation. Medarbejderne tillægger måske ikke de enkelte *konkrete* projekter nogen særlig vægt, men forholder sig til de kontinuerlige forandringer, som deres arbejdsforhold undergår. For aktører i de respektive bærende koalitioner, som er med til at fremme de respektive politiske programmer, vil det typisk forholde sig anderledes. Deres erfaringer vil være nært knyttet til det konkrete projekt, et BPR-projekt, et TQM projekt eller et projekt om Organisatorisk Læring. Et nyt projekt vil derfor fortolkes anderledes af

forskellige aktører og koalitioner. Men historierne og fortolkningerne kan inddrages og artikulere i bestræbelserne på at sætte nye programmer igennem.

På samme tid kan et sådan projekt have ændret en lang række af relationer: de sociale relationer, produktionens og arbejdets organisering, ressourceallokeringer afdelingerne i mellem osv. Så selv om historien om projekter viser, at fortidens strukturer kan gøres til genstand for fortolkninger, så vil fortidens strukturer også fremstå i mere institutionaliserede former.

I studiet af koalitioner og politiske programmers udvikling rettes fokus bl.a. mod, hvorvidt koalitionens opbygning er en yderligere institutionalisering af de eksisterende magtforhold eller om de tilsigter at ændre på disse. Hvilken rolle spiller *koalitionens (selv)forståelse* af den strukturerede fortid: Designer koalition den politiske program i relation til denne opfattelse, eller forholder de sig mere processuelt til deres egen rolle? Hvilke historier tillægges hvilke roller?

I mange (de fleste) organisationer vil der ofte være parallelle og konkurrerende programmer og projekter. Konkurrence refererer her ikke nødvendigvis til en åben krig mellem de forskellige bærende koalitioner og deres aktører. Det kan lige så vel referere til, at der inden for organisationens grænser findes adskillige forskelligartede forståelser af, hvad der er den primære drivkraft i udviklingen. Og eventuelt hvad der bør være. Sidstnævnte vil potentielt have mere karakter af åben krig.

For at få en nuanceret og processuel forståelse er det derfor væsentlig kontinuerligt at få afdækket, hvilke konkurrerende projekter og "ressourcetyper" der er på spil i de sociale dynamikker. Som nævnt under processtarten er det også her vigtigt at være opmærksom på, om der sker forskydninger i normer og magtforhold, og hvilken indflydelse det får på kollektive og individuelle erfaringer.

Konkurrerende koalitioner kan spænde lige fra fx. personaleafdelingen, der fremmer en human ressource tilgang som det primære styringsredskab over en kvalitetsafdeling, der ser TQM som et drivende redskab. IT afdelingen kan være fortalere for en BPR forståelse. Men også andre koalitioner kan spille ind. Det kan være for eksempel Sikkerhedsorganisationer eller Samarbejdsudvalget.

Det er disse betragtninger, som har dannet grundlag for udarbejdelsen af interview-guiden i case-studierne. Som det sidste i dette kapitel vil jeg reflektere over muligheden for at kunne udlede noget generelt på baggrund af det forskningsdesign, som jeg har arbejdet for at skabe og som jeg har fremstillet i dette kapitel.

Hvor skal det dog ende?

Er det muligt at generalisere noget ud fra det integrerede case-studie? Selvom der stadig er kritikere, er det efterhånden alment anerkendt, at case-studie i rigt omfang kan bidrage til erkendelse på flere niveauer (Yin 1994: 10; Flyvbjerg 1991: 145ff). Kvaliteten er naturligvis afhængig af valget af case. Og sammenhængen i forskningsdesignet er ligeledes væsentligt for muligheden for at generalisere: Problemfelt og -stilling, empiri, teoretisk forståelsesramme og metode skal være integreret. Det betyder dog ikke – som vi har en tilbøjelighed til at mene – at det forskningsdesign, som er optegnet i begyndelsen af en forskningsproces, skal være identisk med det forskningsdesign, som vi afslutter med. Det burde også stå klart med det, som allerede nu er fremstillet i nærværende afhandling. Men det er naturligvis under den forudsætning, at vi kan opnå en (provisorisk) enighed om, at afhandlingens design rent faktisk ser ud til at være integreret.

En distinktion mellem udbyttet af cases kan tegnes omkring to mulige perspektiver. Det ene handler om udviklingen af en lokal teori, hvor generaliseringsværdien ikke er det væsentlige. Det andet er eksemplaritetsprincippet, hvor samfundsmæssige dynamikker (måske) opdages.

En lokal teori kan fx være knyttet til et single case-studie omkring TQM. Formålet kan være at katalysere en proces, hvor der arbejdes for en integration mellem TQM program og arbejdsforhold og -miljø⁴. I første omgang kan sigtet være, at bidrage til udvikling af de konkrete organisatoriske projekter. Men det er min vurdering, at der ofte også her vil kunne udvikles viden, som kan generaliseres så det kan anvendes i andre sammenhænge. I arbejdet med afhandlingen er der foretaget et studie af to forandringsprojekter. Disse er behandlet i kapitel 5. Begge indeholder analyse på baggrund af afhandlingens teoretiske forståelsesramme, og stiller dermed principielt organisationerne overfor muligheden for at anvende disse. Af naturlige (geografiske) årsager, har der ikke ligget sådanne intentioner i forbindelse med Toqua Village. Case-afrapporteringen af Burebjerg bar tilgængæld med sig, et ønske om at kunne bidrage til at skabe dialog i og med organisationen. En dialog, som forhåbentlig kunne bidrage til fornyede perspektiver på forandringsprocesser. Og en dialog, som vi gerne ville deltage i. Det har desværre endnu ikke været muligt.

Med eksemplaritetsprincippet søges der blandt andet efter relationer til samfundsmæssige dynamikker. Denne ambition skal ikke forveksles med ønsket om at uddrage en universel essens eller lovmæssighed. Ambitionen er her via en induktiv forståelse at identificere empiriske regelbundetheder, eller sammenhænge mellem genstandsfeltet og samfundsmæssige dynamikker. Hvordan kan de to cases interne "lokale teorier" forstås

⁴ Det har et forskningsprojekt ved Rogalandsforskning, Stavanger i Norge bl.a. arbejdet med (BU 2000) (Hansen 1997).

i relation til formningen af koncepterne? Er der nogle perspektiver, som abonnerer på nogle overordnede samfundsmæssige logikker eller tendenser? Hvordan indgår konsulenter i formningsprocessen, og hvordan formes koncepterne fra en kontekst til en anden? Hvilken betydning har de kulturelle, institutionelle, teknologiske perspektiver på udviklingen af koncepter og hvordan skabes koncepterne af guruer: forskere og konsulenter? Kan der findes sammenhænge mellem (nogle af) disse forskellige spørgsmål, vil det integrerede case-studie bidrage til en udviklet forståelse af formningen af ledelseskoncepter fra idé til social dynamik.

Uanset, hvor resten af afhandlingen fører os hen i denne ambition, er det min vurdering, at arbejdet med problematikken fører noget værdifuldt med sig: en fortælling om hvordan formningen og anvendelsen af ledelseskoncepter *også* kan fortolkes og beskrives, når den ikke foretages af dem, der enten udvikler eller sælger disse: I stedet foretages analysen med arbejdsforhold, som et referencepunkt.

Jeg håber, at læseren vil blive enig!

Kapitel 3: Tvangen til fornyelse - Ledelseskoncepter oprindelse og formning

Indledning

I dette kapitel vil jeg analysere oprindelsen og formningen af Total Quality Management og Business Process Reengineering. Efter at have åbnet ledelseskoncepterne som politiske programmer, vil jeg vurdere relationer mellem deres historicitet og den fremtrædelsesform oftest bliver associeret med. Til dette vil jeg bestræbe mig på at dekonstruere dem – netop på baggrund af deres historiske formning. Desuden vil jeg vurdere deres relationer til temaer omkring arbejdsforhold. Analysen bliver foretaget på baggrund af litteratur af guru'erne, men også af kritikerne og jeg vil vurdere om der i denne litteratur kan tales om en essens, eller nogle faste karakteristika bag ved de enkelte koncepter.

Efter analysen af koncepterne vil jeg diskutere ledelsesdiskursers relationer til en række mere generelle tendenser. Det bliver en diskussion med en teoretisk position, som har en del tilfælles med ny-institutionalistene. Ledelsesdiskurserne forstås i relation til teknologiske, økonomiske og sociopolitiske faktorer, der sætter sig igennem som institutioner. Jeg vil vurdere sådanne forståelse i bestræbelserne på at forstå formningen af koncepterne fra idé til social dynamik.

Til sidst vurderes, hvilke institutionelle og kulturelle faktorer, som kendetegner en dansk og skandinavisk sammenhæng. Dette afsnit bygger bro til det næste kapitel, som i en mere genstandsspecifik og empirisk diskussion vil tage hul på formningen af koncepter ind i en dansk sammenhæng. I afsnittet lægges der vægt på at vurdere den forandrede kontekst, som ledelseskoncepterne bevæger sig fra, når de bringes fra en amerikansk til en dansk sammenhæng.

Ledelseskoncepter som politiske programmer

If Dell Computer finds a way to assemble and ship its products with half the people it needs now, you can bet the excess employees will be on street in short order. To make this observation about how the new economy's leaders operate is not to criticize them. These men know that if they don't do it – if they don't constantly tear apart their own companies, as Grove [CEO Intel Corp.] would say – somebody else will. (Carr 1999: 183)

Citatet her skal ses i sammenhæng med citatet i indledningen af afhandlingen fra Harvard Business Review, hvor Carr refererer til, hvordan den fleksible økonomi ikke er lederes opfindelse, men noget de bliver tvunget til at agere i forhold til. Ledelseskoncepter bringes i den forbindelse ind og bidrager til at skabe de "nødvendige" forandringer. De forener fortolkningen af markedet og omverdenens forandringer med en række muligheder for at genskabe eller skabe den ønskede konkurrencedygtighed.

Men at forstå ledelseskoncepter som politiske programmer er *ikke* at forstå ledelseskoncepter som noget fordækt politisk spilfægteri. At forstå ledelseskoncepter som politiske programmer er at åbne ledelseskoncepterne op. Alt for ofte ses de som færdige løsninger. De forstås som ekspertbaserede neutrale - men nødvendige - svar på forandringer i markedet og i samfundet. De forstås derfor som utilnærmelige og uden for rækkevidde. Men udviklingen af ledelseskoncepter er ikke en videnskabelig garanti for de ønskede effekter. På samme måde er den aflæsning som konsulenter, ledere, medarbejdere og andre aktører foretager af omverdenens forandringer også en *fortolkning*. Medarbejdernes ændrede holdninger til arbejdet, markedets hurtigt skiftende vinde, kundernes ændrede krav, globaliseringens indvirkning, politikernes udmeldinger, interesseorganisationernes og de faglige organisationers rolle osv. indgår i disse fortolkninger. Fortolkningerne er en tilordning af mening, hvor især markedet og den globale frihandel kommer til at optræde som et kategorisk imperativ. Det "frie" marked artikuleres som en determinerende faktor for, hvordan ledere og konsulenter skal handle og skabe organisatoriske forandring. Til tider bliver det fortolket som en "markedsdeterminisme" :

At se ledelseskoncepterne som politiske programmer vil forhåbentlig vise vej til en alternativ forståelse. Hvor ledelseskoncepter ofte bliver præsenteret som koncepter udviklet *af* og *for* eksperter, kan det at forstå dem som politiske programmer bringe os frem til en erkendelse af, at de er en del af det allestedsnærværende politiske spil.

Teknologi og ledelseskoncepter har det til fælles, at de ofte betragtes som temmelig færdigt udviklede og lukkede – altså som en utilnærmelig sort boks – af de aktører, som bliver udsat for dem. Ved at se bag om ledelseskoncepter, med en teoretisk forståelse, der kombinerer nyere arbejdsprocesteorier, organisationspolitikken og teknologisociologien bliver det muligt, at åbne koncepterne. Åbne den dagsorden de er med til at sætte for organisatoriske forandringsprojekter. Åbne og stille spørgsmålstejn ved tilgange, perspektiver og værktøjer, som i første omgang ikke var mulige at stille spørgsmålstejn ved.

Kuhn har lagt ryg til meget siden han i '62 fik trykt sin "The Structure of Scientific Revolution". Idéen om, at en videnskabelig teori udvikles og konsolideres for herefter

til stadighed at blive testet. Konsolideringen gør teorien til et videnskabeligt paradigme. Men paradigmet består kun så længe at falsificerings- og verificerings-bestræbelserne ikke bringer spændinger i paradigmet til et så ulideligt niveau, at det sprænges. Ved at anvende denne populariserede Kuhn's paradigme teori illustreres opfattelsen af koncepter blandt mange, såvel praktikere som teoretikere af ledelse: et ledelseskoncept repræsenterer en tilnærmelsesvis sand teori om den måde, hvorpå et samfunds enkeltvirksomheder kan akkumulere kapital, skabe profit og vækst. Denne teori, hvad enten den hedder Bureaucrati, Taylorisme, Human Relation, Socioteknik, Human Resource Management, Trimmet Produktion, TQM, BPR, Værdiledelse og meget meget andet, kan holde for en periode. Men grundet nye erkendelser, nye fortolkninger, grundet forskydninger og forandringer i markedet – lokalt, nationalt og globalt – grundet ny teknologi, bliver teorien til stadighed udsat for kritik, og der udvikles nye teorier. Det er en mekanisme, der kommer beejligt for de investorer, som har valgt at satse deres midler på management konsulentvirksomheder. Nye produkter på markedet for konsulenter er, inden for en sådan forståelsesramme, en nødvendighed (Grint 1994; Case & Grint 1998; Bloomfield & Danieli 1995). Men det er en nødvendighed, som samtidig drives frem af et andet paradigme – nemlig et paradigme der består af vor tids besættelse af begreberne fleksibilitet samt forandring og forandringsparathed. Dette kan forstås som politiske processer, hvor markedet, ny teknologi, regulering, love, forskydninger på arbejdsmarkedet med videre bringes ind eller ekskluderes i arenaen omkring de politiske programmer.

Ledelseskoncepter ifølge guruerne - opblomstring af to religiøse bevægelser: Total Quality Management og Business Process Reengineering

En række management-ideer, -praktikker og -begreber har udviklet sig til at blive anerkendte ledelseskoncepter. Udviklingen er skitseret i et tillæg til Harvard Business Review, der i forbindelse med deres 75 års jubilæum fejrer, hvordan "business management [har] transformeret den verden vi lever og arbejder i." (Harvard Business Review 1997, min oversættelse). Mange af disse anvendes i en helhedsorienteret tilgang til ledelse af teknologi og organisation. I denne afhandling kaldes disse for ledelseskoncepter.

En kritisk læsning af ledelseskoncepter viser os, at de typisk indeholder en teori om en virksomheds (organisations) succes. I beskrivelsen af teorien ligger en række konkrete succes-historier, som er gjort abstrakte og generelle. Teorien indeholder samtidig værktøjer og redskaber af mere teknisk karakter til analyse og diagnose af problemer. Herunder en række forslag til løsning. Teorien vil som regel også indeholde en række redskaber og værktøjer til håndtering af forandringerne (Huczinsky 1993; Grint 1995;

Koch 1996). Ledelseskoncepter skal altså have, hvad Boddy & Buchanan (1992) kalder en indholdsmæssig, ledelses/ styringsmæssig og en proces-orienteret dagsorden (se også Borum 1995b: 116). Ledelseskonceptet byder på analyse, diagnose og løsninger i relation til såvel det strategiske, taktiske, organisatoriske, teknologiske og produktionsmæssige område. Endvidere indeholder de, om ikke eksplicit så i det mindste implicit, et menneskesyn og et organisationssyn. Røvik (1998: 19) definerer ledelseskoncepter...

...som en socialt skabt konvensjon for hva som er 'riktig' organisering – en konvensjon som imidlertid av involverte aktører ikke nødvendigvis oppfattes som et socialt skapt produkt, men derimot som et regelliknende faktum, noe som mange i en periode (gjerne av relativ kort varighet) betrakter som den riktige og moderne måte å organisere på. (Røvik 1998: 19)

Definition af ledelseskoncept:

- indeholder en teori om en virksomheds succes, der inddrager...
- perspektiver på såvel det strategiske, taktiske, organisatoriske og teknologiske område
- indeholder en klar og bestemt forståelse af organisationen, herunder også menneskesyn

Denne definition belyser dermed samtidig problematikken om, at ledelseskoncepter optræder som et værktøjspræget teknisk rationelt fænomen, men samtidig er et socialt konstrueret symbolsk fænomen, som netop blandt andet trækker på en legitimitet fra forestillingen om det teknisk rationelle aspekt. Det teoretiske element om, at det indeholder et bidrag til en virksomheds succes.

Den bagved liggende organisationsforståelse for størstedelen af ledelseskoncepterne, er billedet af organisationen som et hierarkisk system. Til tider som et bureaukratisk system, men i stigende grad mere som et komplekst system. I bureaukratiet er autoriteten og legitimiteten klar. Autoritet og legitimitet er indlejret i det bureaukratiske system via procedurer, regler og klart afgrænsede funktionsbeskrivelser. I det komplekse system anskues relationerne indenfor organisationen for at være af mere kompleks karakter. Stærke metaforer som organismen eller hjernen anvendes til at beskrive de komplekse relationer i organisationen. Såvel organismen som hjernen arbejder til stadighed på at opretholde eller genskabe en ligevægt - ofte hjulpet af udefra kommende konsulenter (fx læger) med værktøjer og redskaber (fx medicin og medicoteknisk udstyr). Organisationsforståelsen implicerer – ligesom i analogien her – at det er muligt at styre og kontrollere organisationen. Med hjælp fra komplekse hjælpesystemer og til tider alvorlige indgreb, som det pågældende ledelseskoncept i så fald har svaret på, kan organisationen bringes tilbage på rette vej (Bolman & Deal 1991).

Redskaberne og værktøjerne hævdes at kunne bidrage til udvikling af *fælles* værdier, *fælles* kultur og *fælles* mål. Disse fællesnævner repræsenterer en ligevægt for organi-

sationen. Hvor en kritisk tilgang betoner nogle strukturelt indlejrede forskelligartede interesser, betoner ledelseskoncepterne, at forskelligheder i interesser mere er et spørgsmål om grader end af principper. Forskelligheder i interesser er symptomer på uligevægt, der skal bringes tilbage i sin ligevægt. Menneskesynet er tæt knyttet til denne organisationsforståelse. Det antages, at organisationen kan styres og kontrolleres gennem udvikling af fælles værdier, kultur og mål. Denne styring foretages af centrale aktører som konsulenter og ledere. Heraf forstås også, at medarbejderne bliver objektgjorte. Værdier, holdninger og kultur kan styres (Hagedorn-Rasmussen og Hvid 1997).

Skema 1 Eksempler på Ledelseskoncepterne og deres hjælpere: værktøjer og redskaber

Ledelseskoncepter helhedsorienteret teknologiledelse	Total Quality Management (TQM) Business Process Reengineering (BPR) Den Lærende Organisation Just in Time (JIT) Lean Production Balance Score Card
Værktøjer og redskaber teknisk orienterede	Benchmarking Kvalitetscirkler Analyser af kundebehov og -tilfredshed Procesorienterede analyseredskaber Tidsstudier Logistiske analyseredskaber og programmer IT-redskaber
Værktøjer og redskaber orienterede mod forandringsledelse	Analyse af medarbejdertilfredshed, kultur, loyalitet Teknikker til værdi- og holdningsbearbejdning Kvalitetsgrupper, Team organisering Uddannelse af kernemedarbejdere Kreativitetsteknikker til idé-generering

Note: Til tider optræder et ledelseskoncept som et værktøj under et andet ledelseskoncept. Det gælder fx at TQM-konsulenter ofte anerkender BPR som et vigtigt værktøj *under* TQM og vice versa.

Ledelseskoncepter er altså en *praktisk* fællesbetegnelse for forskellige helhedsorienterede tilgange til at udvikle samspillet mellem mennesker, organisationer og teknologi. Samtidig er ledelseskoncepter en betegnelse, der dækker over en lang række af konsulenttydelser, som eksemplificeret i skemaet oven for. Ledelseskoncepter er i dag blevet en industri, der tilsammen beskæftiger mange mennesker. Der er forskerne ved Handelshøjskoler og Business Colleges, der forsker og underviser i disse. Der er et stort antal forskere, der lever af at forholde sig kritisk til dem og undervise kritisk forholdet sig til dem. Der er et utal af proceskonsulenter i og uden for organisationer, som arbejder med koncepterne.

Ledelseskoncepterne foregiver en alkymistisk formel på virksomheders succes. Dette gælder især koncepter, der hævder at kunne præstere revolutionerende resultater. Men stærkest er de succes-eksempler, der bringer et simpelt stykke ledelsesteori frem til at blive et egentligt koncept. De store virksomheder som Xerox, Microsoft, Ford, 3M, Wal Mart, Coca Cola, NASA osv. osv. samt de store virksomheders karismatiske ledere, bidrager til at skabe disse succeskoncepter, der efterfølgende får revolutionerende indflydelse på mange medarbejderes, og potentielle ex-medarbejderes, liv. I Skandinavien og i Danmark er der få af den slags virksomheder. Men for eksempel Volvo og Oticon har bidraget til at sætte Skandinavien på verdenskortet selv på udenlandske forskningsinstitutioner, med særlige skandinaviske udgaver af koncepter som gruppeorganiseret arbejde og værdibaserede ledelsesformer.

Ledelseskoncepter bidrager med beskrivelse af, hvad de første i en given branche har gjort. Det er unikke eksempler. Først og fremmest fordi eksemplerne, der fremvises, netop udmærker sig ved at være de første (first-movers). Det er også ofte unikke eksempler, fordi de er de største. Baggrunden for udviklingen og udbredelsen af BPR skal ses i sammenhæng med et samarbejde mellem et forskningsprogram ved MIT, "Management in the 90's" og en række spydspidsvirksomheder, fx Xerox. På seminarer præsenterede virksomhedsledere deres arbejde med omstrukturering af deres processer (interview, Michael S. Scott Morton 1998¹). I udbredelsen og konsolideringen af konceptet spillede den globale konsulentvirksomhed Computer Sciences Corporation (CSC) en vigtig rolle. IT-professoren, Hammer fra MIT og konsulenten, Champy fra CSC skrev sammen bogen "Omstrukturering af virksomheden" (Reengineering the Corporation), der senere ultimativt blev forbundet med BPR-konceptet (Champy & Hammer 1993).

Disse eksempler er unikke eksempler. Samtidig er det dem, som kan få alle andre konkurrerende virksomheder til at gennemføre de tilnærmelsesvis identiske forandringer. Men det giver ikke nødvendigvis succes. Braganza fra Cranfield School of Management, har i en undersøgelse nået frem til, at 75% ikke lykkes (Braganza 1997). I Fortune refereres en årlig survey, foretaget af Bain & Company, et stort konsulentforetagende indenfor strategisk ledelse: BPR havde en ualmindelig høj anvendelse blandt respondenterne i de tidlige BPR år 1993-94. Allerede i 1995 raslede scoren i undersøgelsens tilfredsheds-index ned for BPR – alligevel steg anvendelsen. I '97 havde BPR den laveste tilfredshedsscore blandt ti af de mest anvendte værktøjer (Rigby 1998, se også CSC 1994).

¹ Michael S. Scott Morton er professor på Sloan School of Management ved MIT. Han redigerede bogen *Corporations of the 90's*, som var hovedresultatet af et forskningsprogram i 80'erne - "Management in the 90's"

I en undersøgelse foretaget på Harvard Business School i 1993 spurgte de ledere på 100 virksomheder om tilfredsheden med 21 forskellige ledelseskoncepter. 75% af lederne svarede, at de var utilfredse med resultaterne i deres organisation. (*Whatever Happened to the Take-Charge Manager?* (Nohria & Berkley 1994: 129))

Koncepterne bliver, som ovenfor, til i relationer mellem de store virksomheder og deres R&D- samt Human Resource-afdelinger. Sammen med konsulenter, og sammen med forskere ved de anerkendte universiteter, udvikles koncepterne. Dette giver dem legitimitet ved at tilføre dem en social autorisering (Røvik 1998: 109).

Udviklingen af organisation bliver frem-

stillet i normative beskrivelser af succes-cases (Borum 1995a: 23). Senere bliver de solgt, som løsningen på tidens problemer. Der er altså alt mulig grund til at understrege, at konteksten, hvori disse koncepter udvikles er væsensforskellig fra den kontekst, som de senere vil indgå i, når de skal skabe resultater, der giver vedvarende konkurrencemæssige fordele.

Ledelseskonceptet er sædvanligvis forankret i en overordnet strategi. Strategien er ikke alene et produkt af ovennævnte proces. Den er også et svar på de til enhver tid eksisterende samfundsmæssige forhold, der er bestemmende for, hvordan en virksomhed kan skabe et overskud. Men den type af strategier implicerer sjældent arbejdsforhold andet end som sideeffekter. Medarbejderne anses for at være en vigtig ressource; medarbejderne er *den vigtigste* ressource og derfor har næsten alle virksomheder også en *human resource management* afdeling, som kan forvalte, effektivisere og rationalisere denne ressource. Adfærdspsykologien, motivationspyramider og hjernehalvdelenes forskellige bidrag til virksomhedernes samlede ressourcer er alle integrerede i dette netværk. Men det er ikke ad hensyn til medarbejderne og deres liv, men ad hensyn til det potentielle afkast i form af højere produktionstal. På den måde adskiller interessen for medarbejdernes ressourcer sig ikke væsentligt fra den videnskabelige interesse som Frederick Winlow Taylor nærrede for sine medarbejdere, når han krævede at medarbejdernes skulle holde pauser med bestemte intervaller (Taylor 1914). Intervaller som det videnskabeligt var dokumenteret skulle forhindre, at medarbejderne udbrændte, så de ville være forhindret i at levere den mest produktive ydelse. Sammenhængen i dag er langt mere kompleks med indtog af adfærdspsykologi, socialpsykologi, motivationsteorier, organisationsteori og -psykologi osv. Men mål og middel er det samme.

I dag investeres der mange ressourcer i kernemedarbejderne, "symbolanalytikerne" eller "story-tellerne". I meget ledelseslitteratur - især Human Resource litteratur - er medarbejderne i første linje (produktionen eller servicemedarbejderne) stort set aldrig nævnt. Og herhjemme er det også primært kernemedarbejderne, der bliver udviklet. Mange medarbejdere i første linje må nøjes med meget lidt uddannelse. Når de kommer på uddannelse er det ofte virksomhedens egne kurser eller virksomheden, der bestemmer

hvilke. Der bliver tale om en Matthæus effekt, hvor dem der har, skal have mere. Mange ledelseskoncepter bidrager til at fastholde og praktisere denne udvikling. En udvikling, som vanskeliggør muligheden for at tematisere arbejdsforhold og medarbejderinddragelse for medarbejdere, der ikke anses for at være kernemedarbejdere (se også (Dahl 1999: 56)).

I det følgende har jeg valgt at koncentrere diskussionen omkring to ledelseskoncepter. Valget er udtryk for en udbredt praktisering af Total Quality Management (Total Kvalitetsledelse, TQM) og Business Process Reengineering (herefter BPR) i Danmark. Disse ledelseskoncepter er også kendetegnet ved, at have global udbredelse². På samme tid er diskussionen koncentreret omkring de pionerer, som har haft stor indflydelse på debatten i Danmark. Andre guruer har også haft stor indflydelse, hvoraf nogle vil indruges for at beskrive formningsprocessens relationelle karakter. Jeg har imidlertid valgt først og fremmest at koncentrere diskussionen omkring Deming som repræsentant for TQM og Champy og Hammer som repræsentanter for BPR.

Det skal understreges, at der ligger en høj grad af fortolkningsinæssig fleksibilitet når koncepterne analyseres allerede på guru-stadiet. Dette vil også fremgå af den videre analyse af formningen af de pågældende forandringsprogrammer og forandringsprocesser, som udvikles i relationer til de enkelte koncepter. Det er derfor vanskeligt at lave en entydig analyse. Dette gælder for så vidt når du ser på det enkelte koncept – og som konsekvens af dette – når man forsøger at sammenligne de to forskellige ledelseskoncepter.

Koncepterne bliver, fortolket som en form for social teknologi, som i processen fra oprindelse, ide, og gennem konceptualisering, kontekstualisering og tilpasning og ind i den praktiske implementering bliver formet og influeret af et kompliceret netværk. Et netværk der består af forskellige aktører, for eksempel arbejdsgivere, ledere, konsulenter, medarbejdere, interesseorganisationer og –selskaber, institutioner såvel som af institutionelle og kulturelle faktorer. Her har translationsmodellen, givet inspiration til syntesen i de politiske processer (kapitel 1, se også Røvik 1998: 151-2). Også elementer som teknologi og dominerende diskurser samt ideologi spiller en central rolle i formningen af koncepterne. En af grundene til den manglende éntydighed er selvfølgelig de formningsprocesser og interesserne, som er knyttet til udbredelse og anvendelse af ledelseskoncepterne (Koch 1996). Huczynski diskuterer fx hvad der er med til at skabe

² Røvik deler koncepterne op i to akser. På den ene akse er varigheden af koncepterne på den anden, det gyldighedsområde de har (gyldigheden får også materielle effekter selv om der er tale om symbolsk og social konstruktion). Den jeg arbejder med falder i Røvik's opdeling ind under de globale koncepter. Det kaldes "superstandards", for at adskille dem fra den anden globale kategori, megastandards (fx bureaukrati). De lokalt orienterede er "lokale døgnfluer" og "virksomhedsspecifikke (lang)varige ordninger" (1998: 23)

ledelsesguruerne, og foretager en interessant analyse af de forskellige interesser, som er knyttet til udviklingen og udbredelsen af sådanne "guru-teorier" (1993). Nogle argumenterer, at TQM er et relativt bottom-up-ledelseskoncept, og i Deming's 'Out of the Crisis' bliver der lagt vægt på involvering. Heroverfor bliver BPR anset for at være et ledelseskoncept, der rehabiliterer ledelsens rolle i ledelsesprocesserne (Kleiner 1995). I kontrast hertil lægger nogle danske konsulenter, som praktiserer og promoverer TQM, stor vægt på ledelsens rolle. De argumenterer, at Deming kritiserede vestens praktisering af kvalitetsforbedringer med alt for stor vægt på medarbejderinvolvering (Lund & Knudsen 1994: 38). Dette understreger den fortolkningsmæssige fleksibilitet, der kan være i "oversættelsen" af og forståelsen af de fundamentale pionerer og guruer, som er knyttet til de enkelte ledelseskoncepter.

De giver også en forståelse for, hvordan forskellige konsulenter fortolker koncepterne i fundamentalt forskellige retninger (diskuteres i næste kapitel). En fortolkningsmæssig fleksibilitet som muligvis bringes i anvendelse som et spejlbillede af de forventninger, som de enkelte konsulenter har ift. det markedssegment, som de ønsker sælge deres produkter til. Til det segment, som de ønsker at tiltrække ift. praktisering af koncepterne. Men stadig er den mest indlysende årsag til vanskelighederne med at tegne et klart billede af, hvordan de enkelte koncepter (in)direkte influerer relationerne til arbejdsforhold og -miljø, at de sjældent beskæftiger sig med dette.

Sådanne koncepter indeholder en vis fortolkningsmæssig fleksibilitet, der netop er til undersøgelse i denne sammenhæng. De indeholder træk, der giver associationer til en kamæleon (Dawson 1996: 55, se også 17 ff). Det er vanskeligt at vurdere om den fortolkningsmæssige fleksibilitet er forudsætningen for, at et ledelseskoncept bliver en succes. Eller om den fortolkningsmæssige fleksibilitet er en konsekvens af, at det bliver en succes. Altså at der ud fra succes'en differentieres en række forskellige transformationer og praksisser, som alle siden hen tilbagevises til, og associeres med, de enkelte ledelseskoncepter. Flexibiliteten åbner dog op for at forskellige ledelseskoncepter kan bidrage til at sedimentere andre koncepter yderligere. En læsning af forskellige konsulenters præsentation viser hvordan de betragter deres eget koncept som suverænt og altomfattende, og samtidig de øvrige koncepter som underordnede, men muligvis som væsentlige bidrag til opnåelse af det primære koncepts målsætninger. Dette inkluderer for eksempel Hammer's & Champy's 'Reengineering the Corporation', hvor de skriver at

The aim [of TQM] is to do what we already do, only to do it better. (Champy & Hammer 1993: 49).

Eller når de danske konsulenter Hviid & Sant's (Hviid & Sant 1994) promoverer deres praktisering af BPR. To andre danske konsulentvirksomheder promoverer på samme måde TQM ift. BPR (Lund & Knudsen 1994). Og formanden for Den Danske Kvali-

tetsPris (og medlem af EFQM³) kritiserer Hammer og Champy ved at sige, at de ikke har lært de grundlæggende principper, som ligger til grund for TQM, samtidig med, at han understreger, at BPR er en af Deming's velkendte 14 kondenserende punkter for ledelse (Dahlggaard 1995). Dermed bringes andre koncepter ind i bestræbelserne på retorisk at udbrede det 'primære' koncept. Men der sker muligvis også her en transformation af for eksempel BPR og TQM.

I det følgende diskuteres opblomstringen af idéerne bag TQM og BPR. Herefter diskuteres nogle mulige forklaringsmodeller for, hvordan udviklingen af ledelseskoncepter generelt muligvis har sammenhænge med nogle teknoøkonomiske makroorienterede svingninger. Til sidst analyseres nogle af de institutionelle og kulturelle mulighedsbetingelser, som jeg vurderer ledelseskoncepter og de koalitioner, som udvikles omkring disse må forholde sig til. I en gensidig proces vil disse mulighedsbetingelser få indflydelse på, hvordan ledelseskoncepterne formes ind i en skandinavisk/ dansk sammenhæng.

Total Quality Management

Baggrunden og oprindelsen af TQM

Forud for TQM har været en udvikling af en lang række forskellige teknikker. Nogle af de væsentligste og overordnede har været udviklingen af kvalitetssikring (QA), kvalitetskontrol (QC), statistisk kvalitetskontrol (SQC) og total kvalitetskontrol (TQC) (Dawson 1996). Disse er udviklet af ingeniører og statistikere og har nogle klare resonanser til Scientific Management. Tidsmæssigt ligger der også en videreudvikling fra Scientific Management og til disse kvalitetsteknikker. Således har TQM begrebet sine rødder tilbage i 1920'erne, hvor W.A. Shewart arbejdede i Bell Telephone's laboratorier på at måle kvaliteten i forhold til en række kvalitetsstandarder. Disse blev senere udviklet af bl.a. Deming, Juran, Feigenbaum, Crosby og andre, men blev ifølge Dawson's beskrivelse af TQM's historik (1996: 56 ff) ikke taget videre op før anden verdenskrig, hvor de amerikanske hærheder tog metoderne op.

Organisationen blev her opfattet som et maskinbureaukrati. Organisationsforståelsen i maskinbureaukratiet er associeret med en standardiserings-tankegangen, hvor alle processer og deres indbyrdes relationer beskrives nøje gennem standarder. På videnskabelig vis danner disse tilsammen organisationen som en maskine. Samtidig er antagelsen, at beskrivelserne følges som procedurer og regler i forlængelse af en bureaukratisk tankegang.

³ The European Foundation for Quality Management

En række af de teknikker som anvendes i dag udvikles videre inden for det, der kaldes Operational Management. Japaneren Kaoru Ishikawa tilægges endvidere en betydningsfuld rolle for at have udviklet mange af de statistiske styrings værktøjer, som anvendes i bestræbelserne på at skabe et overblik (en gennemsigtig) operationelt system af processer og kunne evaluere på baggrund af dette. (Dawson 1996: 61): Pareto diagram, Fishbone (årsag-virkning) diagram, Scatter (sprednings) diagram, proces-flow og kontrol-diagrammer er nogle af disse teknikker.⁴ I midten af 80'erne udvikles den internationale standardiseringsorganisation ISO 9000 serien, der internationalt anerkendte standarder til håndtering af kvalitetsledelse (Dawson 1996). På samme tid inkorporeres i selve TQM-filosofien – og her kan man sige, at der sker en vis diversificering mellem QA, QC, SQC og ISO standardiseringer overfor TQC og især TQM – en mere "blød" tilgang til forandringerne (Tuckman 1995). Der blev inkorporeret et kulturelt forandringsperspektiv i forhold til den forholdsvis rigide tilgang i form af styring og kontrol af procedurer og processer gennem standarder.

I de tidlige 80'ere begyndte vestlige organisationer at implementere "world-class excellence". Konkurrencen fra Japan var med til at skærpe anvendelsen af TQM, (Schonberger 1994: 109), da det stod klart, at japanerne var ved at overgå de amerikanske kvalitetsstandarder og overhale den amerikanske produktivitet (Powell 1995: 16).

Introduktionen af de kulturelle perspektiver – transformationen til TQM

I perioden omkring de tidlige 80'ere skete dermed en bevægelse væk fra en ensidig vægt på tiltroen til, hvad jeg her kalder et maskinbureaukrati, over til en mere nuanceret forståelse af, hvad der i praksis kunne bidrage til at skabe forandringerne. Der skete en transformation med TQM-begrebet i en retning, hvor kultur og medarbejderinvolvering samt -deltagelse fik en langt større betydning end tidligere. Medarbejderne blev tilskrevet en rolle i de kontinuerlige forbedringer af processerne inden for organisationen

The old adversarial approach of 'us' and 'them' is replaced by a dominant quality culture which promotes collaboration and employee involvement.
(Dawson 1996: 59)

Denne transformation skete samtidig med at Quality of Work Life (QWL) programmerne var på deres højeste (Hackman & Wageman 1995; Lawler 1995). Formålet med QWL var blandt andet at skabe en dialog og samarbejde mellem ledelse og medarbejdere i bestræbelserne på at forbedre produktiviteten og at opnå en øget kvalitet i arbejdet (Karasek & Theorell 1990). Videre har denne "bløde" version med kulturelle perspekti-

⁴ for teknikkerne kan ses i de mange "håndbøger", som udgives – se fx (Oakland, John; 1993 (1989): *Total Quality Management*; Nichols Publishing, N.J. eller Juran & Gryna; *Juran's Quality Handbook*, McGraw Hill; NY)

ver udviklet sig til en betoning af *human resource management*. I ledelseslitteraturen argumenteres der for, at TQM – for at blive udnyttet og udviklet til sit fulde – forudsætter omfattende forandringer i tilgangen til ledelse af de menneskelige ressourcer (Schonberger 1994). Dette skift i tilgangen til ledelse har klare paralleller med et skift fra en "hård" Human Resource Management, til en "blød" Human Resource Management (Storey 1992), hvor dele af ledelseslitteraturen bevæger sig fra, hvad jeg sammenfattende vil kalde et skift fra "kontrol" til "støtte"⁵. Også her står det centralt, at organisationens strategi må udvikles integreret med politikker for Human Resource Management (personalepolitikker osv.) og Total Quality Management.

I den forbindelse er der foretaget empiriske undersøgelser, som hævder, at det netop er ændringerne i organisationernes kultur, som giver resultater på bundlinjen. Det er ændringerne hen mod "medarbejderbemyndigelse" (empowerment), og ledelsens fulde opbakning; det er "tavse", adfærdsmæssige, og ikke imiterbare elementer, som giver resultaterne i praktisering af TQM. Det er *ikke* teknikkerne, som er associeret med TQM, som kan bidrage til øget produktivitet (Powell 1995).

Tuckman (1994) argumenterer at udviklingen kan ses som en "kulturel revolution", der opstod i kølvandet på 70'erne og de tidlige 80'ere, hvor en stigende arbejdsløshed gav anledning en til "macho-management" bølge⁶. Den kulturelle revolution betød foruden inkorporeringen af kultur-elementer også en inklusion af kunden som et centralt perspektiv i kvalitetsledelse (Tuckman 1995). Kundefokus gjaldt både internt, hvor næste led i det operationelle system blev anset for en kunde, og eksternt. Gennem introduktionen af kundefokus opnås også en mere dynamisk kvalitetsforståelse. Hvor fokus har været på at udvikle interne standarder, måle og optimere disse, introduceres nu et eksternt element, som betyder, at processerne kontinuerligt må forbedres for at kunne matche kundens ønsker og forventninger. På den måde bliver spørgsmålet om kvalitet også et spørgsmål om at beherske den viden og kunne fortolke og formidle den viden, som ligger i hvad kunden forventer. Dette giver også en platform for, at se TQM som et redskab til forbedring af konkurrence-evnen og ikke blot et anliggende for ingeniører og statistikere til at forbedre interne processer (Hill 1995: 36). En anden konsekvens er, at hvor der tidligere primært har været efterspørgsel efter eksperter til at måle, evaluere og optimere interne processer (enten ved interne ingeniører og statistikere eller ved brug af

⁵ Storey beskriver et skift fra den traditionelle personaleledelse ("hård HRM"), hvor *udnyttelsen* af de menneskelige ressourcer står centralt, over til en "blød" HRM, hvor *udviklingen* af de menneskelige ressourcer bliver centralt. I førstnævnte udvikles personalepolitikker mv. i særskilte personaleafdelinger fjernt fra virksomhedens øvrige afdelinger. I den anden integreres funktionen fuldt ud i hele organisationen – og alle "ejer" HRM-politikken (se fx side 27, 35) (se også Botrup & Hvid 1995; Bevo et. al. 1992)

⁶ Denne samme argumentation – men med modsat fortegn – gives på opblomstringen af et forholdsvist hårdt ledelseskoncept som BPR (fx Kleiner 1995)

konsulenter på området) så udvides efterspørgselen efter en anden type viden. Nemlig ift. hvordan denne viden knyttes sammen med forandringerne i omverdenen. Koblingen mellem det strategiske og det operationelle niveau betyder derfor, at Deming, Juran, Feigenbaum osv. argumenterer for, at topledelsen skal spille en central rolle. Men på længere sigt betyder det også, at fx konsulenter, der kan argumentere for at besidde en væsentlig (ekspert-)viden på strategi-området kan få en central rolle i TQM-forandringer. Efterhånden som strategi-området bliver professionaliseret bliver det også gjort til genstand for en vareliggjort viden, som kan leveres af konsulentvirksomheder, der kan hævde erfaringer i relation til specifikke brancher, markedssegmenter osv. Dette vender jeg tilbage til i næste kapitel.

På den ene side er der altså en udvikling, der ser TQM som et strategisk redskab, hvor TQM bliver organisationens kobling til en generel strategi for ageren på markedet. Også i Danmark tillægges topledelsen og den strategiske udvikling en vigtig rolle: I Lund og Knudsen (1994), som selv er konsulenter, argumenterer de for, at virksomhederne må erkende, at vi befinder os i et kvalitetsmæssigt paradigmeskifte fra en defensiv til en offensiv kvalitetsfokus. I den forbindelse må ledelsen anvende "Tough Goal Setting" for at kunne imødekomme ambitionerne. Her tillægges topledelsen en meget central rolle. På den anden side sker der en transformation i TQM-konceptet fra fokuserede kontrol-teknikker over til TQM, hvor også medarbejderdeltagelse og -involvering anses for at være essentiel. Koblingen mellem strategi og intern organisationsudvikling bliver tydelig. Disse to udviklingstendenser udelukker ikke hinanden, men betoner tværtimod det væsentlige i at anvende en helhedsorienteret strategi for udvikling af organisationen. Kulturen bliver endvidere et centralt anliggende for topledelsen. Kvalitetskulturen skal netop udspringe af topledelsens arbejde og skal bidrage til at skabe engagement og motivation for at deltage i de forbedringer som kontinuerligt er nødvendige.

Deming og andre guruer – et netværk af aktører for TQM

En af dem, som bidrog til udviklingen af TQM og dermed den transformation af begrebet er Deming. Mange ser Deming som faderen til TQM med hans bog "Out of the Crisis" (1982/1986) som det centrale værk. Deming's akademiske baggrund er som fysiker med speciale i statistiske metoder. Han blev inviteret til Japan bl.a. foranlediget af en gruppe videnskabsfolk, der havde arbejdet i den japanske krigsindustri. Gruppen dannede Japanese Union of Science and Engineering (JUSE), og ifølge Deming var de meget modtagelige overfor Shewhart (fra Bell Lab's) metoder:

Men from Bell Laboratories explained to members of JUSE that statistical methods had improved accuracy of American weapons. My friend Dr. E. E. Nishibori, listening to them, came forth with the remark: 'yes, I know something about that. Six fire bombs fell on my house during the war, and they were all duds.' (Deming 1986: 487)

I det videre forløb kom andre til, som senere også er blevet centrale i spredningen af TQM: Ichiro Ishikawa var blandt andet præsident i JUSE og Joseph M. Juran besøgte første gang Japan i 1954 (op. cit.488-9).

I arbejdet for den amerikanske regering bidrog Deming med genopbygningen af den japanske infrastruktur efter anden verdenskrig. Som konsekvens heraf bliver Deming blandt andet betragtet, som drivkraften bag udviklingen af den specielle japanske ledelsesfilosofi, som bygger på kvalitet (Lund & Knudsen 1992). Deming tildeles også delvist æren for, af Donald E. Petersen (CEO for Ford i '80erne), rehabiliteringen af Ford-virksomheden i '80erne (Dahlgaard & Kristensen 1992; Kleiner 1995). På grund af hans akademiske baggrund vil nogle muligvis antage at Deming ligger alt sin vægt på den statistiske styring som en form for Management By Objectives. Det er da også sandsynligt, at Deming i sit tidlige arbejde vægtede den statistiske kvalitetskontrol meget højt. Men det ser også ud som om, at Deming har bredt sit perspektiv på organisatorisk udvikling ud. Således lægger Deming kraftigt vægt på, at der ikke skal lægges en alt for rigid vægt på anvendelsen af kvantitative mål og på en alt for nær kontrol og styring af medarbejderne (Deming 1986:75). Dette kan muligvis tilskrives Deming's ophold i Japan og hans arbejde med kvalitet der. Det er muligt, at Deming's statistiske kvalitetskontrol sammen med den japanske produktionsfilosofi har bidraget til udviklingen af den videre sammenkobling mellem kultur og kontrol. Men som det også er nævnt ovenfor, får kultur perspektivet i TQM særlig vægt på et tidspunkt, hvor QWL er på sin højde samtidig med, at der har været en "macho-management" bølge. Der er altså foruden disse erfaringsmæssige baggrunde også en række strømninger på andre niveauer, hvor denne udvikling af ledelseskonceptet har en resonans.

W. Edward Deming's arbejde har sammen med Kaoru Ishikawa, Joseph Juran, Philip Crosby og Masaaki Imai haft en stor indflydelse på udviklingen og spredningen af TQM. Joseph M. Juran insisterede på, at kvalitetskontrol skulle anskues som værende en integreret del af ledelse og sidestilles med virksomhedens økonomiske og finansielle styring (Lund & Kristensen 1994). Philip B. Crosby (1979) er en anden af de mest velkendte kvalitetsguruer. Disse har også været med til at opblomstringen af den europæiske og danske Kvalitetspris.

I Deming's 'Out of the Crisis' kondenseres 14 pointer som er centrale for ledelse. Disse 14 pointer er velkendte blandt praktikere af TQM. Disse 14 pointer ses som
...the basis for transformation of American industry. (Deming 1986: 23)

Og nogle af disse indeholder emner, der kan relateres til en diskussion af arbejdsforhold. Eksplicit lægger Deming vægt på det, der kaldes "the pride of workmanship". Der er i Deming's forståelse tale om en håndværksmæssig eller faglig stolthed, som har stor

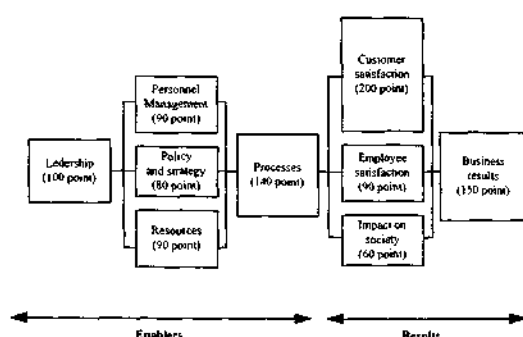
indflydelse på kvaliteten. Han lægger også en vis vægt på begrebet Quality of Work Life samt på medarbejderinvolvering og deltagelse. Neden for er trukket nogle af overskrifter ud, som kan relateres til temaer om arbejdsforhold og -miljø:

- Drive out fear, so that everyone may work effectively for the company.
- Break down barriers between departments.
- Eliminate work standards (quotas) on the factory floor. Substitute leadership.
- Eliminate management by objective. Eliminate management by numbers, numerical goals. Substitute leadership.
- Remove barriers that rob the hourly worker of his right to pride of workmanship. The responsibility of supervisors must be changed from sheer numbers to quality.
- Institute a vigorous program of education and self improvement.

(Deming 1986).

Som nævnt ovenfor har Deming's konceptualisering af TQM haft en grundlæggende indflydelse på udviklingen og spredningen af kvalitetsbegrebet. Idéerne har således bidraget til udviklingen af en række kvalitetspriser. I 1987 indstiftede Ronald Reagan the Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act. I USA anses denne pris for at være den højest opnåelige anerkendelse for kvalitetsarbejde. Men allerede i 1951 blev Deming Application Prize indstiftet af en forening af japanske videnskabsfolk og ingeniører. I 1988 blev så "the European Foundation for Quality Management" (EFQM) grundlagt på foranledning af et initiativ fra 14 ledende vesteuropæiske virksomheder. "The European Quality Award" (EQA) er endvidere et samarbejde mellem EFQM, den europæiske kommission og "The European Organisation for Quality". EQA blev først skænket til Rank Xerox i 1992 (Dahlgaard & Kristensen 1996). Endvidere er der i februar 1997 også blevet etableret en offentlig kvalitetspris af Finansministeriet. (www.offkvalpris.dk) Også i USA har nogle stater indstiftet kvalitetspriser. Det gælder fx New York State, hvor programmet "Excelsior", som senere blev til "Work for Excellence". Denne pris har bl.a. haft betydning for arbejdet i en kommune, som udgør det for den ene af to case studier i denne afhandling (se kapitel 5). Udviklingen af TQM-begrebet er således kontinuerligt blevet stabiliseret og spredt gennem opbygning af en række koalitioner. På et overordnet niveau er det her eksemplificeret med opbygningen af en række priser.

Den Danske KvalitetsPris blev grundlagt i 1993. Den følgende figur illustrerer en model for selvevaluering som i det store og hele er identisk i såvel the Malcolm Baldrige Award, the European Quality Award, Den Danske KvalitetsPris; Finansministeriets kvalitetspris for det offentlige og Work for Excellence i NY state.



Figur 1: The European Quality Award assessment model - model for Self-Appraisal (JP-gruppen 1995; Oakland 1993:151)

en vægtning i modellen på 90 point ud af en total på 1000. Det giver altså en potentiel indflydelsesmulighed. Men det fortæller os ikke nødvendigvis om den egentlige indflydelse på processerne (og det kunne argumenteres at 9% ikke er nogen stor vægtning). Indflydelsen må derfor vurderes i de konkrete projekters sammenhæng og de processer, som udvikles i tilknytning hertil.

Emnet her, indflydelsen og medarbejdernes involvering, kan endvidere nemt blive dækket gennem et spørgeskema, alt imens forståelsen af medarbejderne fastholdes i en objektgjort rolle. Hvis ledelsen derfor ikke eksplicit vælger at fokusere på en aktiv involvering, som inkluderer en dialog om mål og virkemidler vil de 90 point få en ringe betydning. Deming pointerer, at ledere ofte paralyseres, når de bliver konfronteret med personers problemer, hvilket fører til, at de tager...

...refuge in formation of QC-Circles and groups for EI, EP and QWL (Employee Involvement, Employee Participation, and Quality of Work Life). These groups predictably disintegrate within a few months from frustration, finding themselves unwilling parties to a cruel hoax, unable to accomplish anything, for the simple reason that no one in management will take action on suggestions for improvement[...] There are of course pleasing exceptions, where management understands their responsibilities, where the management participates with advice and action on suggestions for removal of barriers to pride of workmanship. (Deming 1986: 85)

Det er derfor vanskeligt entydigt at konkludere om TQM inkluderer muligheden for at indoptage og integrere perspektiver omkring arbejdsforhold. Det ser ud til, at Deming rent faktisk tildeler disse perspektiver en vis plads i konceptet. Men det afhænger meget af den proces, som sker i kontekstualiseringen og praktiseringen af principperne. Hvilke perspektiver lægger konsulentene vægt på? Det ser ud til at temaerne – arbejdsforhold

og -miljø; udvikling af arbejde og arbejdsprocesser – forbliver underordnet de økonomiske og finansielle interesser. Den rationelle, produktivitets- og effektivitetsorienterede diskurs er stadig dominerende sammen med en fokus på de økonomiske og finansielle resultater. Temaer om arbejdsforhold skal bevise sin legitime berettigelse med henblik på denne diskurs ved at kunne præstere et afkast på bundlinjen. Boje & Windsor, som er forskere ved forskellige amerikanske "business administration" afdelinger, argumenterer endog for, at TQM har en skjult dagsorden, som implicerer taylorismens renaissance (anvendt med reference til alle de mulige negative konnotationer dette kan implicere) (Boje & Windsor 1996).

Dekonstruktion af TQM – sammentænkningen af tidligere ledelseskoncepter

På baggrund af en række cases i New Zealand og i Australien konkluderer Dawson og Palmer (her taget fra Dawson 1996: 70), at TQM trækker på en række bevægelser i ledelsestænkningen gennem det 20. århundrede (en lignende konklusion når Grint (1994) og Davenport & Stoddard (1994) frem til i analysen af BPR). I lighed med Boje og Windsor påvises det, at TQM er baseret på teorier, som har rødder tilbage til Scientific Management. Men også andre teknikker har bidraget til udvikling af TQM. Blandt andet har socioteknikken udviklet på Tavistock, bidraget til udvikling af begrebet. Denne betoning ligger i forlængelse af det kulturelle perspektiv, som blev introduceret, hvor Quality of Work Life fik en rolle. TQM inkorporerede et kulturelt perspektiv. Lidt populært kan man sige, at TQM er de statistiske metoder (de rationelle programmer), som er tilsat et kulturelt perspektiv. Det kulturelle perspektiv trækker på en forståelse af forandringsledelse, der anerkender at forandringer ikke blot implementeres gennem udviklingen af de rationelle programmer.

Sammenlignet med dele af den mainstream management litteratur, som blev gennemgået i kapitel 1, er der ikke udviklet et begrebsapparat til håndtering af elementer som politiske processer. TQM-begrebet repræsenterer stadig en organisationsforståelse, som placerer en høj grad af tillid til det rationelle system i forhold til implementering af de rationelle programmer:

Det er da også en af de væsentlige svagheder ved TQM, at konceptet har en naiv opfattelse af, hvordan beslutninger faktisk bliver til og implementeres, at det rummer en naiv politikforståelse, der bl.a. gør, at modstand mod forandring anses for at være irrationel og upassende. (Klausen, K.K. 1999 s. 26)

Inden for arbejdsproces-teorien beskriver McArdle et. al (1995: 158, 169-70) også forbindelsen mellem programmer, som QWL, og begreber som empowerment på den ene side, og TQM på den anden. Imidlertid ser de mere dette som et tegn på, at retorikken

inkorporeres i ledelsens bestræbelser på at skabe øget effektivitet, end som et forsøg på at inkludere medarbejderne.

...management has appropriated the concept of participation and redefined the debate around the task-centred forms of participation as a means of engaging the acquiescence [samtykke] of employees in order to maintain the efficiency of the organization. (op. cit. 169-70)

TQM bliver et værktøj, hvormed kontrol flyttes til selvkontrol⁷. Gennem "bemyndigelse" overlades ansvaret for at udvikle effektivitet til medarbejderne inden for nogle rammer. Rammerne er præciseret af ledelsen, som derfor stadig har den overordnede kontrol. Selvdisciplineringen bliver et middel, som iklædes et demokratisk element. Magt udøves som Lukes' tredje dimension. Ledelsen er med til at konstruere et billede af, at medarbejderne får indflydelse, men medarbejdernes "virkelige" interesser står ikke i mål med den intensivering, som de muligvis skaber gennem effektivisering. Benchmarking i TQM praktiseres med involvering af medarbejderne, hvor de bliver inddraget i at skulle effektivisere og skabe kvalitet, der kan matche "best practice" indenfor et givent felt, en given proces eller lignende. Dette står i nogen grad med "best practice", foretaget af nogle ingeniører, statistikere eller eksterne konsulenter, hvor medarbejderne ingen indflydelse har. Wright & Lund (1996) beskriver på baggrund af en australsk case, hvordan amerikanske konsulenter bringer "best-practice" processer ind i en varedistribuerings division. I modsætning til en mere medarbejderorienteret og team-baseret tilgang, som der advokeres for indenfor for eksempel TQM, så bliver disse "international Best-Practice" indenfor denne industri anvendt til at skabe direkte kontrol (en udøvelse af magt, som ligger i forlængelse af Lukes' første dimension).

Organisationsforståelsen i TQM er altså, set ift. ovennævnte International Best-Practice fremgangsmåde langt mere involverende, med de potentielle internaliserede belastninger dette kan medføre. Men også i TQM er ledelsen – og konsulenter – den centrale aktør og drivkraft i forandringsprocesserne. Dette negligerer en række politiske perspektiver i organisationen, idet denne udvidede mål-middel rationalitet ofte møder konsekvenserne af uintenderede konsekvenser, forskellige fortolkninger og meningstilordninger, samt ikke mindst nedtoningen af interesseperspektivet. TQM's organisationsforståelse trækker på en forestilling om en harmonisk organisations – som kan bringes i ligevægt via de rette kulturelle og human resource management initiativer. Netop en manglende erkendelse af interesseforskelle leder ofte til, at ledelsen negligerer vig-

⁷ glimrende beskrevet i bogen *Just Another Car Factory – Lean Production and its Discontents* af Rinehart, Huxley & Robertson. Cornell University 1997. Der er ikke tale om et egentligt TQM projekt, men et projekt, hvor Kaizen (kvalitetsgrupper) o.lign. bringes i spil i et joint venture mellem General Motors og Suzuki i Canada. Fagforeningen deltog i forhandlinger og bakkede projektet op, men senere i projektet afstedkom projektet en oplevelse af, at det blot var en almindelig bilfabrik, hvor medarbejderne blot deltog i intensiveringen af arbejdet, se også (Parker & Slaughter 1988) for en kritik.

tigheden af, at få koalitionen bredt ud. Involvering af medarbejderne bliver til retorik. (O'Donnell 1996)

I forlængelse af den nyere arbejdsproces-diskussion argumenterer Kerfoot & Knights (1995: 236) for, at lederne muligvis får nogle såkaldte ekspertiser, som ikke alene giver en illusion af at kunne styre og kontrollere usikkerhed, men at det samtidig bringer legitimitet til ledelsesprocessen og derigennem sikrer deres ledelsesprivilegier og deres autoritet. Knights har også sammen med Darren MacCabe (1998a,b; 1999) bidraget med case's og beskrivelser af disse processer.

Det kulturelle perspektiv er imidlertid en forskydning i ledelsestænkningen ift. tidligere tiders rationalistiske programmer. Som første led i transformationen hen imod en politisk proces forståelse kan det argumenteres, at konceptet indoptager det kulturelle perspektiv. Set fra et ledelsesperspektiv er dette et forsøg på udvikle en mere "humanistisk ledelsesform". Knights argumenterer kritisk for, at denne transformation i ledelsestænkningen repræsenterer bestræbelser på at optimere den materielle og symbolske sikkerhed for ledelsen. Herigennem opnås det, at ledelsen kan bibevare en *oplevelse* af sikkerhed og kontrol over processen. I iscenesættelsen af denne sikkerhed opnås en legitimitet for ledelsens position og ledelsens autoritet sikres (Kerfoot & Knights 1995). På den anden side forholder det sig paradoksalt nok sådan, at det ofte kun er en *oplevelse* af styring og kontrol der sikres. Men det er langt fra et redskab, der sikrer dette i en sådan grad som kritikerne frygter og guruerne hævder (Knights & McCabe 1998). Blandt andet derfor må TQM studeres i praksis. Magten ligger i de sociale relationer, og kan ikke blot henvises til for eksempel ledelsen. Der er altid rum for modstand.

Boje og Windsor (1996) har lagt vægt på, at TQM i vid udstrækning implicerer en renaissance af Taylorisme. Også Phil Kraft fra den amerikanske arbejdsprocesdebat peger på, at TQM implicerer en forståelse af organisationen som et system, der rationelt kan kontrolleres og styres. I forhold til de kulturelle perspektiver og de mere "bløde" formuleringer, som TQM implicerer anfører Kraft, at der er tale om at kombinere to forskellige tilgange til styring af arbejdet: Nemlig en traditionel kontrolfunktion med en mere normativt orienteret inspirerende tilgang. "From Control to Inspire" (1995). Herved adskiller TQM sig ikke meget fra for eksempel BPR udover, at ledelseskonceptet er mere inkrementelt orienteret og, at ledelseskonceptet ikke åbenlyst anerkender intensivering og rationalisering som en del af det primære formål med forandringerne:

TQM and CI maintain an uneasy silence on speed up and job loss. BPR openly advocates stripping organizations down to their 'core competencies' and 'core processes' while aggressively outsourcing the rest. BPR is the proud godfather of lean and mean. (Kraft 1995)

Er der en essens i TQM?

Er det muligt som udgang på afsnittet om TQM at identificere en "højeste grad af fixeret mening"? En essens? Som samlepunkt for TQM i dag kan fremhæves, at der i hvert fald i ledelseslitteraturen er en række fokuspunkter⁸:

- Der er brug for en stærk top ledelse, der engagerer sig og tager ansvar for TQM programmet og sørger for at det vedligeholdes. Dette hænger også sammen med at
- Det er et strategisk redskab til at imødekomme kundens behov og dermed er et redskab til forøget konkurrenceevne
- TQM indeholder forestillingen om, at der kan etableres en fælles kultur, hvor alle vinder
- TQM er et en altomfattende tilgang, hvor kvalitet er en integreret del af alle processer i virksomheden, og hvor alle medarbejdere skal involveres. Men TQM handler også om de eksterne relationer og processer for eksempel ift. kunde-leverandør relationer
- I TQM anvendes en række statistiske metoder og gruppeteknikker i relation til at udvikle en systematisk tilgang til kvalitetsproblemer.
- Det er essentielt at forebygge fremfor at rette
- Der institutionaliseres et kontinuerligt forbedringssystem
- Der udvikles gruppe aktiviteter gennem kvalitetscirkler og TQM teams

Men der er stadig en fortolkningsmæssig fleksibilitet i det politiske program, som betyder at begrebet kontekstualiseres og praktiseres forskelligt.

However the cases suggest that the total package of TQM is not clearly delineated, coherent whole. Different elements are introduced in a variety of ways. ((Dawson & Palmer 1995) her taget fra Dawson 1996: 70)

Dermed kan det argumenteres, at TQM har visse potentialer i den "rigtige" kontekst ift. at lægge vægt på diskurser, som også tematiserer arbejdsforhold. Stolthed ved det faglige produkt; at bryde barrierer ned mellem forskellige afdelinger, og derigennem muligvis få en højere grad af integration i arbejdsprocesserne og en mindre opsplitning af arbejdet. Et potentiale, der kan bidrage til afvikling af Ensidigt Gentaget Arbejde. Der ligger en insisteren på, at ledelsen har en forpligtigelse til at inddrage medarbejdernes synspunkter, hvilket også peger i retningen af nogle potentialer. Visionen kan derfor være, at sådanne elementer, især i en skandinavisk samarbejdstradition, bliver skubbet foran på bekostning af en kortsigtet og overordnet økonomisk diskurs. For eksempel har Rogalandsforskningsinstituttet i Norge i nogle indledende undersøgelser identificeret en vis integration mellem TQM initiativer og samarbejdsorganisationen på en række virk-

⁸ Blandt andet udviklet på baggrund af (Dawson 1996:69; Hill 1995)

somheder – særligt TQM projekter, der havde forløbet over længere tid søgte at skabe en tættere integration på området (Hansen 1997).

Virker TQM?

Jeg har afgrænset mig fra at tage en videre dybdegående diskussion om TQM's mulige fordele og ulemper vurderet på baggrund af konceptets egne præmisser. Spørgsmålet om, hvorvidt konceptet på dets egne præmisser og inden for egen forståelse virker, har ikke spillet en central rolle i analysen her. Som et værktøj udviklet for at skabe konkurrencefordele er det naturligvis ikke et ligegyldigt spørgsmål. Der er i den forbindelse meget få undersøgelser, som kan dokumentere sammenhængene. En lang række undersøgelser er blevet foretaget, og viser en relation mellem en styrket konkurrencemæssig position og øget vækst mv. Men disse undersøgelser er gennemført af konsulentvirksomheder eller kvalitetsorganisationer, der selv har en væsentlig interesse i at promovere konceptets succeser. Resultaterne viser fordelene, men metoderne bag undersøgelsen afsløres sjældent (se evt. Powell 1995 for en uddybet diskussion og fremstilling af problematikken). Endvidere er problemet, at fx survey's på området vurderer, hvordan Malcolm Baldrige Award prisvindere har opnået konkurrencemæssige fordele. Men eftersom disse netop er prisvindere – og dermed *også* er blevet vurderet på deres resultater – er det ikke overraskende, at de har opnået konkurrencemæssige fordele (Powell 1995). Powell refererer endvidere til anekdoter og empiriske resultater, hvor TQM's effekt må vurderes meget spredt – lige fra succes, til fiaskoer og over til egentlige fal-literklæringer. Powell's eget studie har forsøgt at finde sammenhænge mellem, praktiseringen af TQM og konkurrencemæssige fordele og resultater. I undersøgelsesdesignet har de endvidere undersøgt, hvordan respondenterne praktiserede TQM: Hvordan praktiseredes "filosofien", og hvordan praktiseredes teknikkerne. Det er på den baggrund – som nævnt tidligere i afsnittet – at Powell fastslår, at det tilsyneladende i højere grad er den kultur, som kan udvikles omkring TQM, som giver resultater. Og altså ikke teknikkerne (kvalitetstræning, proces forbedring, benchmarking osv.), der ligger under.

Endvidere finder en survey foretaget af Electronic Business Magazine, at kun 16% af de CEO's som responderede på undersøgelsen rapporterede, at deres kvalitetstiltag gav højere markedsandele for deres virksomhed. Kun 13% sagde, at deres kvalitetsinitiativer gav forbedringer i form af driftsoverskud eller højere profit. (Boyett, Kearney, Conn 1992). Willmott refererer en undersøgelse⁹ der viser, at 85% af de organisationer, som anvender TQM er skuffede over udbyttet.

⁹ Oates, D., Buzz Words: Learning the Language of Business. *Accountancy*. August 1993, p. 38

Business Process Reengineering

Baggrunden, oprindelsen og transformation af BPR

Fra 1984 til 89 gennemførtes ved MIT et forskningsprogram, der blev kaldt 'Management in the '90s'. Det var blandt andet i dette forskningsprogram, at BPR begrebet blev udviklet. Blandt nogle af dem som deltog var Michael Hammer, der siden hen er blevet tillagt den primære rolle for udbredelsen af begrebet i samarbejde med James Champy, som var med til at grundlægge konsulentvirksomheden CSC-Index – nu CSC (Computer Science Corporation). På en række seminarer deltog Hammer som gæste professor ved School of Management ved MIT, hvor forskningsprogrammet blev udviklet. Jeg vil vende tilbage til Michael Hammer og James Champy nedenfor, men forud vil jeg give lidt mere opmærksomhed til det nævnte forskningsprogram samt en anden BPR-guru.

Baggrunden for udvikling af begrebet henter inspiration fra forskellige kilder. Porters værdikæde betragtning er et væsentligt afsæt for begrebets værdibetragtning (Macdonald 1991: 299ff). Denne kritiseres dog idet, den kategoriserer omkostningerne knyttet til en række forudantagelser, som kommer til udtryk ved kategoriseringen i forskellige led i værdikæden. Disse forudantagelser kan altså blokere for den dekonstruktion af værdikæden, som er en forudsætning for rekonstruktion - reengineering.

På seminarer i tilknytning til forskningsprogrammet "Management in the 90's" deltog også ledere fra en række af de store virksomheder, fx Mercedes, British Petroleum og Xerox. Særligt Xerox havde arbejdet med process reengineering, og der blev i den forbindelse præsenteret et oplæg på denne baggrund (jw. med Michael Scott Morton).

Det vil være for omfattende at gå ind i en nærmere analyse af programmets udvikling af BPR-konceptet når det tages i betragtning, at BPR først og fremmest associeres med Hammer og Champy. Når jeg alligevel har valgt at beskæftige mig med programmet skyldes det, at bogen, som de selv udråber til en "final report" (Scott Morton 1991) for programmet belyser nogle interessante perspektiver set ift. den øvrige herskende BPR-forståelse.

Bogens primære fokus ligger på IT som en understøttende faktor i organisatorisk udvikling. Den dominerende forståelsesramme udvikles omkring en model bestående af fem kategorier: ledelsesprocessen (i centrum af modellen), strategi, struktur, teknologi og individer & roller som den sidste kategori. Disse fem kategorier repræsenterer samtidig organisationens grænser – og det som ligger uden for er det eksterne, nemlig henholdsvis de teknologiske omgivelser og de socio-politiske omgivelser. Bogen er en række artikler forfattet af forskellige deltagere i programmet, og det mest dominerende perspektiv er ikke overraskende IT's rolle i omstruktureringen af processer. Men i flere

kapitler fokuseres på, hvordan ledelse af forandringsprocesserne bør udvikles. Bogen er delt i tre dele, hvoraf den første bærer overskriften "The IT Revolution". Her sættes konteksten for, hvordan det eksterne pres og de teknologiske muligheder tilsammen udgør drivkraften bag det, som senere bliver til BPR. Der lægges vægt på at sætte en dagsorden for de fremtidige nødvendige forandringer. Anden del bærer overskriften "Strategic Options". Her stilles et udviklet begrebsapparat omkring IT til rådighed for de potentielle IT-muligheder, som en konkurrence ivrig virksomhed må tage stilling til. Den sidste del bærer overskriften "The Organization and Management Response" og fokuserer på temaer som forandringsledelse og på konsekvenser for udvikling af job og kvalifikationer (skills).

I kapitel ni om organisatorisk forandring lægges der vægt på særligt tre perspektiver: for det første har topledelsen en vigtig rolle i etableringen af en vision om at skabe et "product champion". For det andet fremhæves det, at *human resource*-politikker spiller en nøglerolle i udviklingen af en ny kultur og for muligheden for at lette en succesfuld IT-implementeringsproces. For det tredje nævnes, at der skal udvikles en maximal deltagelse af brugere og interessenter for at integrere og koordinere valget og relationerne mellem teknologi og organisation. Der afkræves altså en vis heterogenitet som led i forandringsprocesserne (McKersie & Walton 1991: 244) og samtidig peges der på det at brede koalitionen ud i organisationen.

Bestemmelsen af jobindhold anses for et af de mest kritiske design emner (McKersie & Walton 1991: 255). Det anses for at have væsentlige implikationer for motivation og for udviklingen af kvalifikationer og viden i det praktiske arbejde. Samtidig har det indflydelse på selektion af politikker, måling, belønningssystemer, organisationsstruktur og 'supervision'-system.

Jobsikkerhed og sammenhængen mellem præstationsmåling og medarbejdervurdering diskuteres ift. et kontinuum fra autonomi til kontrol. Forhold til fagforeninger og muligheden for at få fagforeningen inkluderet tidligt i teknologi-udviklingsprocessen diskuteres også:

Some of the most powerful initiatives for creating a social context favorable to new technology are those that involve employees directly in problem-solving activities designed to improve the working environment and performance. Encouraged under such umbrella concepts as quality of work life (QWL), employee involvement (EI), participative management, and quality circles, these activities help develop the increased social and cognitive skills and the attitudes of self-confidence and self-reliance that will contribute to effective use of the new technology. Naturally, positive effects occur only when such activities reflect the genuine commitment of management to the spirit of participation and are sponsored by the union

and accompanied by the other supportive changes such as training.
(McKersie & Walton 1991: 267-8)

Programmet, "Management in the 90's", opstiller således en kontekst og en række IT-inducerede muligheder. De tilbyder en fortolkning af udviklingstendenser, som virksomhederne kan – og må – vælge, hvis de vil være konkurrencedygtige. Men samtidig lægges der op til en diskussion af en række temaer, som inkluderer udvikling af arbejde og arbejdsforhold. Der lægges vægt på, hvordan organisationerne er bedst tjent med, at opnå en vis grad af heterogenitet i udviklingen af koalitioner. Denne fokus baseres på forestillinger om etableringen af en konsensus orienteret udvikling, hvor win-win situationer er mulige at opnå.

En anden "guru" inden for BPR er Davenport (1993a,b;1994 a,b,c; Davenport & Stoddard 1994). Davenport er partner i Ernst & Young og har tidligere arbejdet som konsulent i konsulentvirksomheden CSC-Index (senere CSC; som Champy var med til at grundlægge) før han gik på orlov for at være på Harvard Business School (Davenport 1994b). Ved sit ophold på Harvard arbejdede Davenport sammen med Jim Short fra Center of Information Systems Research ved MIT på en artikel (Davenport & Short 1990). Over nogle år indsamlede de eksempler og kort før publicering mødte Davenport Michael Hammer, som fortalte, at han arbejdede på en artikel om det samme emne (Hammer 1990).

Davenport lægger i en række artikler vægt på, at den måde, hvorpå BPR er blevet praktiseret, langt fra har taget hensyn til den "humane side". Der er lagt alt for meget vægt på system-siden. For at opnå de ønskede resultater må IT udvikling indtage en "menneskecentreret" tilgang. I en artikel argumenterer Davenport for, at have identificeret en række cases, hvor denne tilgang er praktiseret med succes. Davenport argumenterer for, at organisationen bør (gen)opbygge en informationskultur. Organisationer skal gå bag om teknologien i bestræbelserne på at ændre individets adfærd (1994c). I artiklen, som er et interview med Davenport giver han udtryk for, at han ønsker at indtage en lang mindre design-orienteret tilgang. I stedet er det vigtigt, at de personer som udfører arbejdet er deltagere i skabelsen af de nye processer. Ellers vil de ikke udføre arbejdet, som det er intentioneret gennem design processen. Davenport siger i interviewet, at han arbejder på en artikel, der skal handle om: "'reengineering' of processes and information" (Davenport 1994b). I samme artikel tager Davenport afstand for den dominerende top-down tilgang og lægger samtidig vægt på en forståelse af BPR som en kontinuerlig proces. Davenport argumenterer også for nødvendigheden af at integrere forskellige forandringsprogrammer som fx TQM og process reengineering (BPR) (Davenport 1993 b) for, at undgå at organisationens aktører oplever dem, som 'fads'. Således anser han TQM og BPR for at have store lighedspunkter, hvor forskellene især er de mere radikale forbedringer, som ønskes opnået og den mere radikale og gennemgribende restrukturer-

ring af processerne. Som det ses lægger Davenport vægt på, at BPR begrebet indeholder såvel et teknisk som et menneskeligt aspekt. Også her vurderes en vis åbenhed ift. at kunne tematisere forhold, der relaterer sig til udvikling af arbejde og arbejdsforhold.

The Hammer-style BPR

I det følgende vil jeg vende mig mod Champy og Hammer, hvis version af BPR begrebet, har haft den mest dominerende indflydelse i den senere diskussion. I det ovenfor nævnte forskningsprogram blev der gennemført projekter og analyser af betydningen af anvendelsen af informations teknologi (IT) i forbindelse med udvikling af organisationer. Nogle af disse projekter anvendte ikke blot IT til, at forbedre eller erstatte eksisterende arbejdsprocesser, sagsgange og 'værdikæder'. IT blev også anvendt for en grundlæggende reorganisering af forretnings- og arbejdsprocesser. Og det viste sig ifølge Hammer og Champy at være meget effektivt.

Hammer, som var associeret Sloan School of Management i en periode imens programmet stod på, var kommet til MIT og var på "Electrical Engineering and Computer Science" gennem '60'erne og '70'erne, hvor han blev professor i computer-videnskab. Han udviklede sin ideer om reengineering, imens han arbejdede med teknologiledelse i samarbejde med en konsulentvirksomhed. Champy var med til at grundlægge Index, som fusionerede med denne konsulentvirksomhed, CSC, hvor han blev partner. Han har en uddannelsesmæssig baggrund inden for jura og civil ingeniørfaget (Kleiner 1995).

Hammer og Champy ønskede, at deres bog ikke alene skulle bidrage til innovation af og indenfor virksomheder, men at deres idéer skulle være med til at revolutionere hele forretningsverdenen. De ønskede, at deres bog skulle blive, hvad Adam Smith's *'The Wealth of Nations'* var før i tiden (Champy & Hammer 1993). De lægger vægt på problemerne ved de bureaukratiske systemer, som (re)producerer en enorm mængde af arbejde uden at tilføre egentlig værdi: Formålet med organisationer har udviklet sig til et internt anliggende, hvor selvopholdelsen i sig selv er blevet det primære. Organisationer har ofte glemt, at de er til for deres kunder. Dermed har organisationer også udviklet sig uden hensyn til omkostninger – hævder Champy og Hammer. Dette er endvidere blevet forstærket gennem specialiseringen og arbejdsdelingen, hvilket har ladet organisationens primære mission – at tilfredsstille kunde – tilbage i anden række. De funktionelle siloer i organisationen medfører en indre dynamik og inerti om at tilkæmpe sig ressourcer uden hensyntagen til det egentlige mål – kundens tilfredsstillelse.

Omstrukturering af virksomheden (som bogen hedder i dansk oversættelse) – gennem restrukturering og redesign af arbejde og processer – skulle imødekomme denne vej, som angiveligvis førte især den amerikanske økonomi og det amerikanske samfund, direkte mod afgrunden.

Fem primære fokuspunkter står centralt i Champy og Hammer bog (1993): For det første skal der være rent bord. Tilgangen til organisatorisk restrukturerings og forandring må begynde med, at alle strukturer, praksisser, rutiner osv. udelades til fordel for ét eneste fokus: at opbygge processer som skaber værdi for kunden. For det andet skal tilgangen til at redesigne og reengineere processerne være en bred, tværfunktionel orientering, hvor forretningsprocesserne står i fokus sammen med, hvordan arbejdet udføres. Det tredje fokuspunkt er erkendelsen af, at det er en nødvendighed med radikale forandringer i procesresultaterne. For det fjerde skal IT ses som en drivkraft for forandringerne af, hvordan arbejdet udføres. Og sidst skal organisatoriske forandringer og ændringer i arbejdsorganisering ledsage teknologiforandringen. Bemærk, at det sidste ikke tager udgangspunkt i, at processen kan gå begge veje. Det diskuteres ikke, hvordan IT kan anvendes til at understøtte ønskede ændringer i arbejdets organisering, hvilket i øvrigt i nogen grad står i modsætning til forskningsprogrammets "Management in the 90's" vægtning, samt den "sene" Davenport.

I kapitlet "Work of the future" kommer Hammer og Champy ind på temaer, der kommer tættest på, at relatere sig til arbejdsforhold. Arbejdsforholdene tages ikke selvstændigt op, men i restruktureringen ligger en forandring, som nødvendigvis må medføre grundlæggende forandringer i forholdet til arbejdets organisering og dermed arbejdsprocesser og -forhold. Under følgende overskrifter arbejder Hammer og Champy sig ind på det fremtidige arbejde:

- Work units change - from functional departments to process teams
- Jobs change - from simple tasks to multi-dimensional work
- People's role change - from controlled to empowered
- Job preparation change - from training to education
- Focus of performance measures and compensation shifts - from activity to results
- Advancement criteria change - from performance to ability
- Values change - from protective to productive
- Managers change - from supervisors to coaches
- Organisational structures change - from hierarchical to flat
- Executives change - from scorekeepers to leaders

(Hammer & Champy 1993)

Der ligger her en række artikuleringer af forandringer, som kunne ses som en bevægelse mod udvikling af arbejde. Men det står samtidig også klart ved en nærmere læsning, at disse forandringer er fuldstændig underlagt begrebet om værdiskabelse (value-adding) i relation til kundens ønsker og behov, igennem hvilken der skal sikres en økonomisk gevinst. Der er ikke nogle eksplicitte vægtninger af "faglig stolthed" eller arbejdsforhold eller arbejdsmiljø.

I Champy's bog fra 1995 "Reengineering Management – The Mandate for New Leadership", tager Champy til genmæle overfor den kritik, som blandt andet blev afstedkommet på grund af de mange fejlslagne projekter, hvor det anslås at 75% af reengineering projekter ikke lykkes (CSC-Index 1994; Braganza & Myers 1997).

Champy fremsætter i et kapitel om "Questions That Readers Ask Most" en strategi der ligger tæt op ad Kotters formulering. I den forbindelse skulle man tro, at Champy havde studeret aktør-netværks teoriens forståelse af translation (kapitel 1)). "What do you mean when you say that managers need to be 'ambitious radicals?'", "How can we get people to participate in change programs if their jobs are at risk?", "How do you mobilize your organization and keep it mobilized for change?", "This road map then is really a plan for instituting the changes?" (Champy 1995 - xxiii-xxvii). Disse retoriske spørgsmål stiller problemet op, så det nødvendige svar Champy gerne vil fremkomme med ligger lige for. Lederne må være radikal for at kunne imødekomme de krav om forandringer, der hele tiden foregår omkring organisationen. Lederen skal konstruere en kontekst i industrien i det store og hele og så organisationens muligheder, som klart kræver, at organisationen har brug for radikale forandringer. Lederen har et rationelt program – road map – som skal opdateres i bestræbelserne på at holde organisationen på det rette spor. Og det som skal til er: Reengineering Management. Årsagen til at reengineering er mislykkedes mange steder, er at lederne har skånet lederne. Den delvise revolution, som er sket ifm. reengineering var ikke det, som Champy intenderede (p.3)¹⁰

Opløsmstringen og spredningen af BPR har ikke alene medført en lang række af skrivelser fra forskellige konsulenter, guruer og forskere, som ønsker at bidrage til at udvikle begrebet. Også en omfattende analytisk og kritisk tilgang er udviklet.

Dekonstruktionen af BPR

Identifikationen af, hvad BPR egentlig er spiller er således forsøgt kritiseret 'internt' af Davenport & Stoddard (1994) og ud fra et mere kritisk perspektiv af især Grint (1994; Grint & Willcocks 1995a,b; Grint & Case 1998). I begge positioner dekonstrueres begrebet og føres tilbage til en række ældre teknikker. Dels lægger Davenport & Stoddard vægt på, at "business process" går helt tilbage til Frederick Taylors systematiske

¹⁰ Nedenstående giver et indtryk af den demokratiopfattelse, som Champy indtager. En demokratiopfattelse, hvor *borgerne* er blevet til *forbrugere*. Udviklingen på det frie marked giver forbrugerne uendeligt valg: Fx – skriver Champy – blev der i '91 introduceret 64 nye varianter af spaghetti sauce på markedet. I 1992 introducerede Heinz alene mere end 500 nye produkter worldwide. (p. 18). "Whatever name we give to this new regime – a dictatorship of the customariat or (as I prefer to see it) a market democracy – it's causing a total revolution within the traditional, machine-like corporation" (Champy 1996 : p.19).

studier af arbejdsprocedurer. Dels til det nyere begreb om værdikæder, som er udviklet af Porter (1985). Selv de "inkrementelle" guruer Deming og Juran havde ifølge Davenport og Stoddard allerede – sammen med andre – foregrebet og advokeret for de mere radikale tilgange til forandringsprocesser. Idéen om, at computere kunne ændre arbejdet – og at de primært var værdifulde netop i kraft af denne reorganisering, henføres til Tavistocks socio-tekniske skole. Det nye er altså ikke teknikkerne, men kombinationen af disse.

(Grint & Willcocks 1995 a,b; Case & Grint 1998; Grint 1994) har også en udførlig kritik af BPR begrebet, hvor udgangspunktet er en dekonstruktion af begrebet. Grint (1994) tager således afsæt i de punkter, som jeg også har fokuseret på fra Champy og Hammers kapitel om arbejdet i fremtiden. Overgangen fra funktionelle afdelinger til proces teams ser Grint ikke som noget banebrydende. Det er den sædvanlige kritik af problemerne ved bureaukratiet og har været diskuteret, udviklet, teoretiseret og afprøvet bl.a. gennem Volvo's omstruktureringer i 74¹¹. Sådan fortsættes dekonstruktionen af begrebet. Det særlige ved BPR er det holistiske og den styrke begrebet hermed tilegner sig ift. til de tidligere perspektiver (Grint 1994: 191). Det er det radikale perspektiv, som er succes'en. Men det er samtidig også, det, der afstedkommer fiaskoerne. At tro at der er nogle, som vil gå til deres organisation med et stykke blankt papir er temmelig naivt.

Grint, som i øvrigt trækker på en referenceramme, der afspejler et grundlag tæt på den teoretiske reference ramme for afhandlingen, identificerer en række resonanser. Disse resonanser i samtiden, kan ses som en medvirkende katalysator for, at der etableres et politisk program og et netværk omkring begrebet. Begrebet har i konkurrence med de mange andre begreber, som har været fremme i de mange managementtidsskrifter, haft en samklang med disse resonanser, der således kunne bidrage til at bære begrebet videre.

Grint (1994) identificerer således en række resonanser: Kulturelle og symbolske resonanser (p. 193); økonomiske og rumlige resonanser, som Grint kalder en tilbagevenden til Machiavelli¹² (p.195). Han identificerer samtidig politiske og tidsmæssige resonanser. Grundlæggende peges der på, at begrebet er en konstruktion, som i sin essens er politisk i såvel de retoriske som praktiske manifestationer (Grint & Willcocks 1995b: 107). Det historiske narrativ, som reengineering kommer til at udgøre i Hammer og Champy's forståelse er en historie, der skal rehabilitere den amerikanske storhed. Ikke ved at ændre Amerikanernes adfærd, men ved at anvende den sande amerikanske ånd. Grint refererer her bl.a. til, hvordan Champy & Hammer retorisk manipulerer med

¹¹ Berggren. *The Volvo Experience: alternatives to lean production*. London; Macmillan. 1992

¹² dette er formentlig også inspireret af hans tilgang inspireret af aktor-netværks teorien, hvor Machiavelli også flere steder omtales

grænserne mellem den amerikanske kultur og de forskelle, der er til andre kulturer – især den japanske:

The alternative is for corporate America to close its doors and go out of business... reengineering isn't another imported idea from Japan... Reengineering capitalizes on the same characteristics that made Americans such great business innovators: individualism, self-reliance, a willingness to accept risk and a propensity for change. Business Reengineering, unlike management philosophies that would have 'us' like 'them', doesn't try to change the behaviour of American workers and managers. Instead, it takes advantage of American talents and unleashes American ingenuity. (Champy & Hammer 1993: 1-3)

Pointen er her, påpeger Grint (1994:194-5), at retorikken knytter an til en konkurrencebetonet forståelse af et 'os' mod 'dem', hvor USA skal tilbageerobre sin position. I den ovenfor citerede grænsedragning og retorik fremhæves træk og forskelle i den amerikanske kultur, som angiveligvis har resonanser med BPR. Men der er en del retorik, fordi BPR tilordnes nogle meninger, som ikke fremtræder i konceptet. BPR kan ikke reduceres til netop disse kulturelle karakteristika. For eksempel står team-work centralt i BPR-konceptet. Det er ikke (amerikansk) individualisme. Der lægges vægt på, at risikovillighed er centralt, og at dette er en indgroet del af den amerikanske kultur. Men samtidig hævder Champy og Hammer, at BPR's radikalitet netop er en nødvendighed, fordi risikovilligheden har været for lav. Der er netop behov for radikalitet og risikovillighed, som konsekvens af en stagnation i den amerikanske økonomi, der er affødt af en *mundglende risikovillighed* osv. At Grint trækker teamwork frem som et karakteristika, der strider mod en grundlæggende individualisme i konceptet, mener jeg dog ikke er rigtigt analyseret. Den stærke leder er i centrum. Teamwork er ikke et udviklet begreb hos Champy og Hammer, som peger på et nødvendigt fællesskab. Teamwork er blot en retorik, som har til formål at etablere en fællesskabsånd – et forsøg på at se organisationen som et stammefællesskab; et sejlskib, som skal manøvreres gennem et stormvejr¹³.

Det næste punkt, hvor Grint identificerer en resonans er forholdet til den økonomiske og rumlige dimension. BPR og IT skaber muligheder for at arbejde i netværk på tværs af organisationsgrænser og på tværs af nationale grænser. Afkoblingen fra den lokale kontekst sker i en tid, hvor transnationale selskaber til tider har bedre kontrol over sine anliggender – og til tider også har en større omsætning – end mange nationalstater. Dermed har BPR en naturlig appel til den øvrige strategi-udvikling.

¹³ en metafor, som ofte anvendes af konsulenter og i en del ledelseslitteratur. Forsiden på en bog om SAP R/3 *Virksomhedens Powersteering* illustrerer således et sejlskib, hvor teamwork er nødvendigt (Iversen 1998)

Med inspiration fra Latour og aktør-netværks teorien inddrager Grint et perspektiv, hvor virksomheden med BPR bliver "prinsen" i et Machiavelliansk samfund af i dag. BPR bliver værktøjet, som via informationsteknologi knytter de transnationale netværk sammen på kryds og tværs. Alliancer og koalitioner dannes og sammenvæves i en lang række af aktør-netværk. Grint ser således resonanser mellem et "ny-machiavelliansk" samfund, hvor markedet giver frie muligheder, og så BPR som 'medium' for opbygning af netværk. En sådan forståelse ligger også tæt op ad den hyldest til den frie markedsøkonomi, som Champy og Hammer begge er fortalere for, og som også i Champy's anden bog indtager en tilnærmelsesvis religiøs karakter (1996: 19 se fodnote 10).

Det sidste punkt Grint fremhæver er politiske og tidsmæssige resonanser, her peger Grint på det radikale perspektivs resonanser, som falder sammen med en periode, hvor øst-vest konflikten er faldet sammen med Berlin muren, og hvor den amerikanske og vestlige økonomiske dominans er under pres fra Japan og de asiatiske tigre osv. Der har altså været nogle politiske og historiske begivenheder, der giver yderligere grundlag for at den "totale pakke" af allerede kendte teknikker kan slå kraftigt igennem (Grint 1994: 196-9).

Det væsentlige ved Grint's bidrag her er, at hvor der kan være en tendens til at se på ledelseskoncepterne som en teknologi, som påvirker et givent felt; en given arena -- for eksempel arbejdsforholdene på en arbejdsplads -- så peger han bl.a. på, at dette er en én-dimensionel og for deterministisk anskuelse. I stedet er det væsentlig *også* at forstå, hvordan der kan være en række diskurser, tendenser osv. som har en resonans med andre samfundsmæssige perspektiver og udviklingstendenser. Dermed har konceptet en højere grad af modtagelighed overfor netop dette begreb, og ikke et af de mange andre, som samtidig blev udviklet og fremført i managementtidsskrifter osv. Resonanserne har altså været medvirkende årsag til, at BPR blev en succes mere end, at det er selve originaliteten i idéerne, principperne og teknikkerne, der har påvirket udviklingen.

Kritik af BPR

"Intern" er BPR blevet kritiseret fra forskellige sider. Davenport har, som jeg har diskuteret i afsnittet, Dekonstruktionen af BPR, taget afstand for den ensidige fokus på IT-systemerne. Også forskere fra programmet "Management of the 90's" forholder sig kritisk overfor denne ensidige betoning.

They really didn't look at the interaction of the technical system, with the people who are making this happen... the social system was not altered. So it was going back to a notion of scientific management in some ways, where we are looking only at the technical process' and trying to define those in their most efficient ways. (iw Lotte Bailyn, 22. sept. 1998)

Michael Scott Morton er i vid udstrækning enig med denne udlægning. En væsentlig del af forklaringen på, at mange reengineering projekter i praksis er "patetiske", som han udtrykte det i et interview, skyldes den manglende udvikling af kvalifikationer. Men han lægger også stor vægt på, at folk er nervøse for at fejle.

...a lot of these new situations we are putting them [altså medarbejderne i forandringsprocesser] in now, with new process', new tools, new technology, new ways of working, they run a very big risk that they might fail.
(Michael S. Scott Morton; 23. sept. 1998)

Morton lægger vægt på, at oplevelsen af sikkerhed og identitet bliver truet. Den diskussion er også central i bidrag fra Knights og McCabe (1998). I et studie af BPR i en mellemstor bank i UK argumenterer de for, at det er fejlagtigt, at BPR kan dekontekstualiseres og afkobles fra organisationspolitik. Tværtimod bliver BPR implementeret gennem politiske relationer. Knights og McCabe peger på, at politik ikke kan reduceres til nogle grundlæggende modsætningsforhold mellem ledelse og medarbejdere, selvom deres case også viser eksempler på sådanne. I stedet må magtrelationerne forstås på baggrund af individernes ønske om, at opnå en oplevelse af sikkerhed og identitet (op. cit). BPR indleder ift. institutionaliserede praksisser og organisatoriske strukturer, som kan være med til at skabe en vis stabilitet og sikkerhed, et frontalt angreb. Gennem et frontalt angreb på de institutionaliserede praksisser, som har bidraget til at sikre medarbejderne en vis deltagelse, og mellemledere en vis sikkerhed og identitet, møder BPR derfor modstand på alle niveauer.

På den baggrund må det også forstås, hvordan BPR er et opgør med det "kulturelle perspektiv" og en "blødere" human resource management tilgang, som for eksempel TQM til en vis grad inkorporerede. Dette gør også BPR til et uforeneligt koncept ift. en nyere udvikling af praksisser inden for Human Resource Management (Willmott 1994, 1995)

Kleiner, som er skribent, og ansat ved New York University samt consulting editor ved Center for Organizational Learning ved MIT, skriver at han foreslog Hammer en sammenligning mellem en algoritme i forbindelse med programmering og en plan for reengineering i den virkelige verden. Hammer svar skulle i den forbindelse angiveligvis have været:

Yes, but the pieces are more complex and subtle in real life. As yet, they can't readily be automated. Maybe in 500 years. (Kleiner 1995)

Kleiner argumenterer for at en del virksomhedsledere kan lide Hammer's tilgang, fordi de ved hjælp af denne kan komme af med en del byrdefulde bureaukratiske beslutningsled uden dog af den grund at tabe styring og kontrol. I stedet for at udstede ordrer

kan de nu "programmere" organisationen' (Kleiner 1995). Argumentationen ligger her i forlængelse af den resonans, som Grint's nymachiavellianske forståelse har.

Den eneste litteraturundersøgelse og case-studie jeg har kunne finde, som er foretaget med henblik på afdækningen af arbejdsforhold fastslår, at det er vanskeligt at opnå nogle sikre konklusioner om sammenhængene. Der lægges dog vægt på, at det kan være en belastende situation, at gennem sådanne projekter. Men det kan også have positive effekter.

Thus, it is difficult to reach firm conclusions based solely on current research other than to suggest that reorganisation can be a stressful process and that health and safety standards can be effected in both positive and negative ways. (Health & Safety Executive 1996a & b)

Gennem interview med konsulenter viser en dansk undersøgelse (Vogelius, Koch, Manske 1997a) at der ofte er tale om en – ofte massiv – uddannelse og træning, men at der på den baggrund ikke kan siges noget om, hvorvidt dette for eksempel fører til bredere jobs. I Champy og Hammer's udgave tematiserer arbejdsforholdene ikke. Men begrebet, teknikkerne og implementeringsprocesserne vil ofte fører en vis kvalifikationsudvikling med sig. Denne vil dog ofte rette sig mod dele af organisationens medarbejdere – nemlig dem, som anses for at være centrale aktører, og som kan være drivkrakterne i spredningen og praktiseringen af teknikkerne i organisationen. Men samtidig vil andre medarbejders arbejde formentlig blive devalueret (Willmott 1995: 98).

75% af reengineering projekterne er ikke succesfulde (CSC-Index 1994). Der kan findes mange årsager til dette. Men som det fastslås af Braganza & Myers (1997) er der en tendens til at indtage det synspunkt at de funktionelle siloer blot kan nedbrydes gennem redesign/reengineering af processerne:

This view is at best naive and at worst impractical. At the end of the day the decision to implement radical BPR has to be agreed by the board, who are functional directors, and it is perhaps naive to expect these managers to vote themselves out of their hard-earned position, and the status and power it represents.

Den "macho-management" forståelse, som BPR har været associeret med og den deraf følgende mangel på forståelse af den organisatoriske kompleksitet samt de politiske processer har muligvis været medvirkende til, at mange projekter ikke har opnået de resultater, der blev sat. Det skal imidlertid ikke negligeres, at mål i relation til BPR ofte har været sat overordentligt ambitiøst i bestræbelserne på at skabe en radikal vision, som skulle være det "nødvendige" svar på nogle radikale konkurrencemæssige trusler. Således kan translationen af interesser, når alt kommer til alt, argumenteres for at være inkorporeret i retorikken omkring målene.

Den grundlæggende forståelse som udtrykkes gennem BPR principperne implicerer en strukturalistisk tilgang, som lægger vægt på mulighederne for at "programmere organisationen", såvel som den primære diskurs relaterer sig til kundens behov og økonomien. Hertil kommer, at definitionen af kundens behov med rette kan påstås at dække over et overvældende fortolkningsmæssigt spillerum, og at metoderne til præcisering af disse kan være af højst forskellig karakter.

I BPR bliver medarbejderne primært objekter, uden indflydelse på ledelsesprocessen. Den interne styring og kontrol bliver ikke fjernet men internaliseret i "procesprogrammer", og bliver i stedet udført i slutningen af et program. Restruktureringen af arbejdsprocessens flow som ender med et produkt muliggør, at én medarbejder eller ét team, kan holdes ansvarlig for netop den proces.

Er der en essens i BPR?

Hammer og Champy's BPR-koncept har været det mest dominerende. Den radikale tilgang og det udprægede ledelsesfokus med en dominerende top-down tilgang har vundet indpas i vide kredse. Det er vanskeligt at vurdere årsagen til dette. Kleiner har foreslået at det har været et opgør med den mere udprægede bottom-up kvalitetsbevægelse (og det har så også været til diskussion ovenfor). Endvidere har der været et sammenfald med Reengineering-begrebets succes i denne version, der fulgte efter en krise i den amerikanske økonomi. En sådan strukturel forståelse er en alternativ udlægning. Endvidere er den "hårde" tilgang til BPR båret af en underliggende rationalitetsforståelse, hvor algoritmer og metaforer, der giver grundlag for udvikling af rationelle forandringsprogrammer virket appellerende til konsulenter og ledere. Det radikale og instrumentelle islæt synes således at stå overfor en mere "holistisk" og bred tilgang, hvor udviklingen af arbejde, arbejdsprocesser og arbejdsforhold bliver et ligeværdigt perspektiv, parallelt med udviklingen af tekniske systemer.

Men der er stadig en potentiel mulighed for at udvikle arbejdet gennem reengineering, og redesign af arbejdet. Forandringerne i de organisatoriske strukturer giver mulighed for at imødekomme problemer ved de bureaukratiske strukturer som medfører fremmedgørelse, dequalificering og høj repetitivt arbejde. Spørgsmålet er bl.a., hvordan kontrollen kommer til at blive forvaltet i den fremtidige organisation. Tilpasset en skandinavisk kulturel kontekst, hvor der lægges vægt på dialog og team-work fremfor kontrol kunne det bidrage til at udvikle arbejdet. I en dansk sammenhæng kunne det derfor være konstruktivt at diskutere og nytænke den strukturelle (instrumentelle) tilgang - organisationen som en algoritme. Desuden kan det også analyseres, hvorvidt der findes alternative tilgange til den særlige vægt ledelsesinitiativet, hvor også styrings- og kon-

trolaspekterne står i fokus, og hvor medarbejderne primært ses som underordnede og objekter.

Nogle generelle perspektiver på temaer omkring arbejdsforhold i TQM og BPR

Både TQM og BPR trækker på en forståelse af organisationen og arbejdsprocesserne som systemer, der kan designes rationelt (Kraft 1995). I en diskursanalyse af litteraturen omkring en række koncepter, herunder Den lærende organisation, Human Resource Management og Total Quality Management når Poul Nørgård Dahl (1999: 55-6) frem til en kritik af koncepterne, som i vid udstrækning falder sammen med en foreløbig konklusion fremført af Helge Hvid og jeg selv i (Hagedorn-Rasmussen & Hvid 1997). Mennesket bliver *objektiveret* og anses for at være harmonisøgende. Samtidig er den dominerende opfattelse at, mennesket er *rationelt* og, at koncepterne med deres forskellige tilgange kan *styres* eller "*katalyseres*" i retningen af organisationens mål. Interesse forskelle negligeres, eller som Dahl udtrykker det

Dette menneskesyn hænger sammen med, at mennesket gøres *abiografisk* og *ahistorisk*. Der tages hverken hensyn til, at mennesket har forskellige behov på forskellige tidspunkter i deres liv, eller at livshistorie, socialisering og social baggrund spiller ind på, hvordan behovene formgives, og hvilken oplevelsesverden man får. (Dahl 1999: 55)

Ovenfor er der argumenteret for, at særligt TQM er et politisk program, som af forskellige årsager har indoptaget et kulturelt perspektiv. Uanset, hvad årsagen er åbner dette op for en højere grad af formning i en retning, hvor temaer om udvikling af arbejde, arbejdsforhold mv. kan inddrages. På den anden side er dette også blevet kritiseret fra forskellig side. Kraft argumenterer således, at BPR og TQM ikke adskiller sig væsensforskelligt i ambitionerne om at kontrollere og intensivere arbejdet:

It is the major breakthrough of Deming, Hammer, and others to attempt intensification of all labor by collapsing social distinctions between design, production, and even service work on the one hand, and management, coordination, and communications on the other hand. In doing so they have presented managers with tools to systematically combine 'soft' and normative and 'hard' engineering control systems in remarkably flexible ways. (Kraft 1995)

I den forståelse kan det nok være, at der – særligt – i de "bløde" styringssystemer er mulighed for at få temaer omkring udvikling af arbejde mv. inkorporeret; at der her er en åbenhed overfor humanisering af arbejdet. Men samtidig kan disse "lommer" være en måde, hvorpå arbejdet intensiveres: I stedet for en ydre kontrol, bliver medarbejderne

“*inspireret*”, motiveret og dermed knyttet nærmere til deres arbejde. Fra en ydre motivation bevæger styringssystemet sig over til en intrinsisk motivation. Det er et dilemma, som karakteriserer “humaniseringen” af arbejdet; det er en del af arbejdets Janus-ansigt, som bringes ind her. Dilemmaet er behæftet med såvel risici som muligheder. Svaret må afklares empirisk. Men er der temaer i koncepterne, som i øvrigt kan være med til at tematisere disse problematikker?

Hverken TQM eller BPR relaterer eksplicit diskussioner til arbejdsforhold. Men i TQM konceptet gives der en vis opmærksomhed på det, som Deming kalder for den faglige stolthed (‘pride of workmanship’) såvel som på muligheden for at overvinde en række af de problemer, der er afstedkommet af bureaukratiet med hensyn til en rigid anvendelse af for eksempel Management By Objectives. Nogle argumenterer, at det er inspirationen fra den japanske kultur, som er inkorporeret i TQM af Deming. Det skal dog ikke undervurderes, at de statistiske metoder stadig har en kraftig betydning for praktiseringen af TQM. I nogle konsulenters gengivelse af TQM er denne pointe negligeret og betydningen af ledelsesinitiativet som det alt dominerende bliver rehabiliteret. I alle de kvalitetspriser (Den Europæiske Kvalitetspris, Den Danske Kvalitetspris; Finansministeriets Kvalitetspris for det offentlige); den amerikanske Malcolm Baldrige Award og NY State’s “Work for Excellence”) som alle har en del af sit udspring tilbage i Deming’s tænkning indgår medarbejder tilfredshed i systemet. Men uanset om medarbejdertilfredshed eller arbejdsforhold indgår – som en del af overvejelserne gennem fx et spørgeskema – vedbliver arbejdsforhold at være subsidiært, og medarbejderne vedbliver at blive objektgjort.

I relation til BPR har det vist sig, at flere guruer har arbejdet med begrebet samtidig. Begrebets oprindelse tillægges primært Champy og Hammer. Hvor “Management of the 90’s” og Davenport har betonet perspektiver om IT som en understøttende faktor, så har Champy og Hammer særligt lagt vægten på IT som den primære drivkraft. IT har været en “rambuk” til at reengineere organisationen fra *scratch* – det har været betonet, at der skulle begyndes med “a clean sheet of paper”. Det er et interessant perspektiv, at disse to udlægninger af begrebet er blevet udviklet parallelt, hvor den “hårde” udgave har fået størst udbredelse. Dette vil jeg diskutere i relation til ledelseskoncepter på et mere generelt niveau i det følgende.

Trods det, at BPR har været associeret med et udpræget top-down perspektiv så er begrebet stadig i besiddelse af en vis grad af fortolkningsmæssig fleksibilitet, som må komme an på en empirisk analyse. BPR lægger også vægt på en restrukturering af arbejdet, som *kan* indeholde nogle potentialer for udvikling af arbejde og de menneskelige ressourcer. Der lægges vægt på problemer med den bureaukratiske kontrol. Men det er primært – hvis ikke alene – baseret på argumenter om fx forøge det værdiskabende (value-adding) og minimere omkostninger i alle ikke værdiskabende processer. Defini-

tionen af, hvad der er værdiforøgende og værdiskabende er helt og aldeles underlagt en økonomisk tænkning, som ikke umiddelbart overlader meget rum for at lade udvikling af arbejde og arbejdsforhold indgå som et værdiskabende element i sig selv. På samme tid er BPR langt mere entydigt i sin tilgang til og forståelse af ledelsesinitiativet. Forståelsen af medarbejderne er langt mere direkte i sin objektgørelse.

Til sidst skal det dog opsummeres at

- 1) der er adskillige tvetydige og usikre perspektiver i begge koncepter som samtidig giver mulighed for en fortolkningsmæssig fleksibilitet, der åbner for en kontekstualisering, tilpasning og formning – fx i en dansk sammenhæng.
- 2) At medarbejdernes betydning og indflydelse på kvaliteten af processer og produkter bliver vægtet i begge koncepter. Som det er argumenteret tidligere er medarbejdernes involvering i processerne væsentlig. Men det dominerende syn er stadig at medarbejderne er objekter relateret til de mål, som udtrykkes gennem ledelsens strategiske og organisatoriske planlægning. Dette perspektiv negligerer mulighederne for at opnå fordele ved en aktiv involvering og direkte indflydelse på både kvalitet i processer og produkter (den økonomiske diskurs) såvel som fordele ifm. udvikling af arbejdsprocesser og arbejdsforhold

Arbejdsforholdene spiller ikke nogen eksplicit rolle i koncepterne, uanset at implikationerne af en praktisering uundgåeligt vil have alvorlige konsekvenser på arbejde og arbejdsforhold og mulighederne for udvikling af arbejdet. Det er dog stadig ikke klart hvilken rolle?

Ledelseskoncepterne ser ud til at tilbyde nogle muligheder, som stadig er meget afhængige af den kulturelle og institutionelle samt organisatoriske kontekst, hvori de indgår. Det afhænger altså i høj grad af, hvordan forskellige aktører forholder sig til, og interagerer med ledelseskoncepterne i den videre formningsproces.

Ledelsesdiskurser og resonanser – makroorienterede forklaringsmodeller

Der findes en lang række af forsøg på at forstå og forklare opkomsten og formningen af ledelseskoncepter og ledelsesdiskurser. Disse tager afsæt i vidt forskellige teoretiseringer og praktiske studier. Jeg vil i næste kapitel komme ind på sammenhængen mellem koncepter, konsulenter og ledere. I det kapitel tilstræbes en forståelse af de organisatoriske og tværgangsmæssige sammenhænge. I det følgende vil jeg imidlertid fokusere på, om – og i givet fald, hvordan – opblomstringen af ledelseskoncepter kan forstås ud fra nogle strukturelle og makroorienterede modeller. Disse modeller bygger på en antagelse om, at der må være resonanser mellem de tilstedeværende rationaliserede værdier i samfundet og ledelsesdiskurserne og -koncepterne for, at de skal slå igennem (samme

antagelse fremfører Røvik 1998: 49). Herefter vil jeg søge at belyse, hvilke mulighedsbetingelser der bidrager til formningen af ledelseskoncepterne fra en – primær – amerikansk sammenhæng til en skandinavisk sammenhæng.

Et af de arbejder, som har forsøgt at forstå sammenhængen mellem opkomsten af ledelsesdiskurser/-ideologi på den ene side og på den anden side makro-økonomiske og makro-politiske perspektiver, er Barley og Kunda's studie (1992). I det følgende vil jeg på baggrund af en sådan model diskutere bølger i ledelsesteorier. Barley & Kunda og siden hen Abrahamson (1997) har udviklet en sådan forståelsesramme. I første omgang fokuseres på en amerikansk sammenhæng, idet de arbejder herfra. Senere i kapitlet vil jeg bringe det i spil gennem en vurdering af betydningen af de institutionelle og kulturelle rammer, som koncepterne formes ind i, i en skandinavisk sammenhæng.

Barley og Kunda (1992) ser ledelsesteorier som et forsøg på at styre og kontrollere komplekse organisationer. Ledelsesteorier er instrumenter til at skabe kontrol og styring, men kan også ses som retorik og ideologi:

By an ideology we mean a stream of discourse that promulgates, however unwittingly, a set of assumptions about the nature of the objects with which it deals. In this sense, all theories have an ideological component, since all theorists must adopt some ontological stance in order to proceed with their work. The objects of rhetorical construction in managerial theories have typically been corporations, employees, managers, and the means by which the latter can direct the other two. (Barley & Kunda 1992: 363)

Barley og Kunda går imod, hvad de kalder, det mest almindelige billede af ledelsesdiskursen. Det mest almindelige – siger de – er at fremstille en progression, hvor man bevæger sig fra en tvangsorienteret ledelsestankegang, over en rationel tankegang og frem til en mere normativt baseret tilgang til styring (Barley & Kunda 1992: 392). Den forestilling er associeret med opfattelsen af ledelseskoncepter, som teknisk-rationelle værktøjer, der gennemgår en stadig mere raffineret udvikling (Røvik 1998: 47-8). I Harvard Business Review var der fx et tillæg til september-november udgaven i 1997. Idéer og praktikker, gennem dette århundrede, er afbilledet på en tidslinje. Sammen med de væsentligste samfundsmæssige, teknologiske og økonomiske begivenheder illustreres idéernes og praktikkernes udvikling. I et interview i september 1998 om sammenhængen mellem ledelseskoncepter – særligt BPR – og arbejdsforhold, sagde Scott Morton blandt andet om tidslinjen:

We did a time history with all the famous things. I think that in some cases the best ideas have become a part of regular life.... the operations research; the idea of going in and do Time-And-Motion study: There was a time where the physical lay out of the plant, the time-and-motion study

was a brand new things; exciting stuff. Now aday that kind of stuff is automatic. Of course we do that; you learn it in school. (Michael S. Scott Morton, iw, 23. sept. 1998)

Det er ikke helt entydigt, om han her ser en klar progression. Men det fremgår, at han mener, at i en række tilfælde, er det de bedste idéer, som har overlevet. I en kommentar til tidslinjen står der:

Back in 1922, for example, executives were busy establishing the policies and procedures of the command-and-control organization. Today, by contrast, their counterparts strive to make their companies more flexible and more open to employee initiative. (Harvard Business Review 1997)

Det fremgår, at forfatterne og 'designerne' af tidslinjen, ser den historiske udvikling som en progression fra *command-and-control* organisationen, over til idéer og praktikker, der inddrager mere normative elementer, som læring og medarbejderinitiativ. Barley og Kunda foreslår, i modsætning hertil, at man i hvert fald bør være mere nuanceret i sin forståelse. Ledelsesideologierne har mere udviklet sig i nogle bølger. Der er vekslet mellem normative og rationelle former for styring og kontrol. Forskellige økonomiske og kulturelle kræfter har været med til at forme udviklingen af ledelsesideologierne.

De *normative* styrings- og kontrolideologier argumenterer, fra hver deres standpunkt, for, at organisationen er, eller skal ses som, et kollektiv. Som samfund, gruppe eller kultur tegnes organisationen som et centrum for værdier, der deles og hvor omkring alle er involverede moralsk. Grænserne mellem arbejde og ikke arbejde bliver samtidig mere udflydende i disse fremstillinger. Styring og kontrol handlede om at forme medarbejdernes identiteter, følelser, holdninger og værdier. Lederne skal imødekomme medarbejdernes behov og skabe en frisættelse af den motiverende energi gennem en klar vision og en stærk kultur. Samtidig ligger de normative ideologier vægt på, hvordan en intrinsisk belønning gennem arbejdet kan opnås. Gennem selvkontrol og selvstyre vil medarbejderne kunne indfri mål og opnå intrinsisk motiveret belønning på én og samme tid (Abrahamson 1997: 496-7).

Overfor denne ledelsesideologi, står de *rationelle* forståelser: Produktivitet stammer fra veludviklede systemer eller redskaber. Organisationen forstås som en maskine. Enten en mekanisk eller et system med computeren som metafor (Barley & Kunda 1992: 384). Ledelsens rolle er at designe og reengineere organisations-systemet, og at belønne medarbejderne for at overholde processernes forskrifter. Teknikkerne er at designe og rationalisere ledelsesprocesser og at skabe belønningssystemer, der i overensstemmelse med det organisatoriske, design maximerer mål-opfyldelsen (Abrahamson 1997: 496). I de rationelle ideologier ses medarbejderne som beregnende aktører med instrumentelle orienteringer ift. arbejdet. De reagerer via mål-middelrationalitet og det giver mulighed

for at opnå et nyttemaksimerende system, som skaber den tilstræbte produktivitet. Alternativt bliver medarbejderne set som værende uden nogen indflydelse og magt (Barley & Kunda 1992: 384).

De normative og rationelle ledelsesideologier

Barley & Kunda identificerer fem overordnede perioder siden 1870 og frem til i dag. Den første periode kalder de *Industrial betterment*, Abrahamson kalder det også "Welfare work". I det følgende refereres til det som velfærdskapitalismen, da det ikke må forveksles med velfærdsstaten. Perioden er karakteriseret ved en ledelsesdiskurs, som søger at legitimere tvang på fabriksgulvet. Retorikken retfærdiggør hård disciplin, og endog trusler om vold, ved at appellere til en individualistisk (protestantisk) etik (op. cit. 364). Det er blandt andet den appel, som får Barley og Kunda til at placere ledelsesdiskursen i den *normative* kategori. Formålet var at forandre medarbejderne – "conditions of the workingmen" – mere end at forandre arbejdsforholdene ("working conditions"). Anvendelsen af sekretærer, der kunne forbedre på jernbanearbejdernes moral og forebygge druk, og lignende moralsk forkastelig adfærd, blev installeret. Opblomstringen af mange biblioteker, rekreative områder osv. i USA havde også til formål, at understøtte udviklingen af arbejdernes adfærd (Barley & Kunda 1992: 365-8)¹⁴.

I slutningen af 18.-tallet opstår den næste bølge, der er en utilitaristisk og *rationelt* funderet retorik. Denne bølge kulminerer med Frederick Winslow Taylor og Scientific Management. Fra 1885 frem til 1901 arbejder Taylor, og hans lige, i nogle få virksomheder. De publicerer ikke bredt, men kun i ingeniør-tidsskrifter. Det var først herefter, at Taylor begyndte at kundgøre sine idéer bredere. I 1908 blev Taylor's perspektiv udråbt til standarden for moderne ledelse af Harvard Business School (Barley & Kunda 1992: 370). Det var dermed den første teori, hvis spredning forstærkedes af business- og universitetsområdet omkring Boston. Den rationelt orienterede retorik fortsatte indtil omkring 1923.

¹⁴ Gerald Zahavi har i *Workers, Managers, and Welfare Capitalism – The Shoeworkers and Tanners of Endicott Johnson, 1890-1950.*; (1988 University of Illinois Press) givet en meget indsigtfuld beskrivelse af den historiske udvikling af et helt område og en enkelt virksomheds betydning for områdets historie. Virksomheden var en af de første til, i 1890'erne, at bringe velfærdskapitalismen inden døre, og det fik betydning for såvel virksomhed som hele lokalsamfundet. Zahavi beskriver, hvordan Endicott-Johnson's veludviklede "*normative ledelsesideologi*" på mange – men ikke alle – områder skabte tilslutning, loyalitet og engagement fra sine medarbejdere. Johnson lever stadig som en myte, der personificeret i en statue skuer ud over en af de mange rekreative områder han forærede borgerne. I byen findes også en stor portal med skriften: "Home Of The To The Square Deal", angiveligt bygget af medarbejderne for at hylde samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere.

Depressionen anses for at være begyndelsen på den tredje fase; eller den anden normative fase. Efterhånden blev Taylorismens utilstrækkeligheder synlige. Velfærdskapitalismen og human relation udvikles parallelt med væksten i arbejdskraft inden for funktionærstillinger. Nu var det ikke nok at ændre på adfærden gennem rationelle metoder. I stedet skulle *normative* tilgange til ledelse appellere til tanker og følelser hos medarbejderne.

By winning the hearts and minds of the workforce, managers could achieve the most subtle of all forms of control: moral authority. (op.cit.: 363)

Human Relation var samtidig den bølge, som begyndte at tematisere forbedrede arbejdsforhold – ikke alene forbedrede arbejdere. I begyndelsen, som en overgang fra Taylorismen, var de første udviklingstendenser, udviklingen af personaleadministration og personaleledere. De erstattede velfærdssekretærene fra velfærdskapitalisme-perioden. Industriel og personaleorienteret psykologi blomstrede. Men det var også en retning, som lå direkte i forlængelse af de *videnskabelige* metoder, som var udviklet af Taylor. Fra omkring 1929 til slutningen af 2. verdenskrig begyndte ledelsesretorikken at rette sig mod dybdepsykologi og gruppedynamik. Det var i 1926, at Elton Mayo blev en del af Harvard Business School's medarbejderstab, hvor han kort tid efter blev involveret i de igangværende studier af arbejdsfaktorer (*human factors*) på Western Electric's Hawthorne fabrik. Forskerne, Roethlisberger og Dickson¹⁵ håbede, at de gennem systematiske reguleringer af en lang række arbejdsfaktorer kunne finde den rigtige måde at tilrettelægge arbejdet på. Men de blev skuffede: forsøgene viste, at produktiviteten blev forøget uanset om arbejdsforholdene blev forringet eller forbedret (Artke i (Petersen (red.) 1986: 62-3). Det er det vi i dag kalder for Hawthorne-effekten. I modsætning til de fleste andre bragte Mayo en tværdisciplineret orienteret tilgang med sig. Mayo fandt at uregelmæssighederne, måtte findes udover de miljømæssige og fysiologiske faktorer, som der blev studeret¹⁶. Han bragte perspektiver fra klinisk psykologi, sociologi og antropologi ind for at forstå dynamikkerne på fabriksgulvet (Barley & Kunda 1992: 374)

Som med Taylorisme så udvikledes Human Relations sig langsomt i begyndelsen. Det var først i løbet af 40'erne, at det blev udbredt. Her spillede den institutionelle ramme, og en række aktører en dominerende rolle. Kurt Lewin dannede *Research Center for Group Dynamics* ved Massachusetts Institute of Technology i Boston, og Rensis Likert grundlagde *Institute for Social Research* ved University of Michigan. Human relation blev delt i to retninger. Den ene var den trivselsorienterede retning. Retningen lægger

¹⁵Roethlisberger, F.J., Dickson, W. J. *Management and the Worker*. Harvard University Press, Boston 1939.

¹⁶ Hawthorne-forsøgene og -effekten gennemgås og diskuteres fx. i (Karasek og Theorell 1990; Bévort (red.): 1995)

hovedvægten på den antagelse, at den rette ledelsesstil er baseret på en demokratisk, medarbejderorienteret og medarbejderdeltagende (participativ) stil, som fører til en høj arbejdsmoral. Den høje arbejdsmoral fører så til en høj produktivitet. Den anden retning kaldtes en ressourceorienteret retning. Her var den generelle tese, at alle mennesker er i besiddelse af kreative ressourcer, som kun udnyttes i produktionen. Lederne skulle søge at frigøre, udvikle og nyttiggøre medarbejdernes ressourcer ved at skabe et motiverende arbejds- og organisationsklima. (Axel Artke i Petersen 1986: 63).

I løbet af 1950'erne var retorikken omkring human relations vel udbredt. Samtidig begyndte konsulentindustrien sin spæde begyndelse: Der havde udviklet sig en række konsulenter og konsulentvirksomheder, som satte viden på vare inden for organisationsudvikling, redesign af arbejde og personaleledelse. (Barley & Kunda 1992: 375)

I forståelsen af den næste fase, tager Barley og Kunda, afstand fra den "almindelige fremstilling" af ledelsesdiskursens udvikling. De refererer til forståelsen af en stadig progression hen mod en mere humanistisk eller normativt orienteret ledelsesideologi. Det er ikke blot human relation, som fortsætter sin ekspansion i arbejdet med nye metoder og teknikker, til at skabe medarbejderloyalitet og engagement. Der er også tale om et spinn-off, der fulgte i kølvandet på anden verdenskrigs militært ansatte teams af matematikere, fysikere og statistikere til at løse logistiske problemer mv. Arbejdet med computere og udvikling af *operations research* blev spredt gennem den militære industri. Der blev i øvrigt også lagt grunden til en af de succesrige konsulentvirksomheder, Arthur D. Little. De fik etableret OR teknikker til løsning af ledelseskonsulenttydelser. I 1952 blev *Operations Research Society of America* dannet og året efter *The Institute of Management Science* (Barley & Kunda 1992: 376-7).

Ingeniørfaget blev 'dannende' for tankegangen igen. Men metaforene var ikke længere associeret med mekanistisk tænkning. De var erstattet af den begyndende udbredelse af computere, og systemtænkningen kom til at stå i centrum. Igen blev ledere *eksperter*. Men ud fra en anden forståelse end den traditionelle Tayloristiske og mere snævre funktionelle forståelse. Uden at behøve at forstå detaljerne, skulle lederne oparbejde ekspertisen til at forstå det organisatoriske system. De skulle tilegne sig ekspertisen til at kunne styre organisationen og de udfordringer organisationen mødte.

...systems rationalism lacked an explicit model of the workforce. Aside from top management and the occasional staff expert, employees were largely absent in texts written by systems rationalists. (Barley & Kunda 1992: 380)

Den sidste bølge løber frem til i dag. Det er kultur- og kvalitetsbølgen. Bølgen startede omkring 1980. Men fokus på anerkendelse af kultur som en central organisationsparameter var begyndt at blive tematiseret allerede i slutningen af 60'erne/ begyndelsen af

70'erne af fx Schein. I slutningen af 70'erne begyndte bølgen at få opmærksomhed. Organisationer blev forstået som socialt konstruerede systemer af mening (fx Pettigrew). Antropologi og symbolsk interaktionisme spillede en central rolle i denne retning. Som en del af retningen var der en mere praksisrettet forskning, samt det stigende konsulentarbejde, der har været knyttet hertil.

Særligt den praksisrettede var meget preskriptiv i sin forståelse af, hvordan medarbejdernes værdier skulle sættes i centrum for forandringerne. Lederne skulle udøve "symbolsk lederskab". Den pragmatiske tilgang var knyttet tæt til den japanske kulturforståelse, og var også genereret af den konkurrence, som Japan gav den amerikanske økonomi.

By the end of the decade, notions of culture and commitment had become entwined with a variety of efforts to revitalize american industry, such as the 'Total Quality Movement' and the movement for 'World Class Manufacturing'. Quality was seen as the product of a state of mind that required a revolution in the way both managers and workers viewed their jobs. Commitment was to quality as calculation was to efficiency. (Barley & Kunda 1992: 381)

Inden for kulturteorien var der tre grundsætninger. Den *første* var, at økonomiske resultater i en hurtigt omskiftelig omverden forudsætter engagement fra medarbejderne. De må forstå, at der ikke er nogen forskel mellem deres og organisationens velfærd. Enhed, loyalitet og en stærk kultur er det, der skal opveje de uintenderede konsekvenser, som ledsager et rationelt design. Den *anden* var, at stærke kulturer bevidst kan designes og manipuleres. Den *tredje* var, at enhed i værdi-opfattelse og følelsesmæssigt engagement fører til økonomisk overskud. (Barley & Kunda 1992: 382-3). Relationerne til den instrumentelle politikforståelse er centrale.

The Succession of Managerial Ideologies since 1870		
Ideology	Era of ascent	Tenor
Industrial betterment	1870-1900	Normative
Scientific management	1900-1923	Rational
Welfare Capitalism/ human relations	1923-1955	Normative
Systems rationalism	1955-1980	Rational
Organizational culture	1980-present	Normative

Tabel 1: Bølger i ledelsesideologier (Barley & Kunda 1992: 364)

Begyndelsen på at indexere publikationer omkring tiden, hvor System rationalismen blev udviklet, gør det muligt at følge antallet af publikationer. Gennem *Business Periodicals Index* ses det, at System rationalismen stiger roligt gennem 60'erne for at eksplodere i 70'erne.

dere i 70'erne. I 1979-80 topper den, for herefter at falde hurtigt. Fra 1975 begynder kulturteoriene at vokse frem, og stigningen bliver væsentligt højere fra 80 og fremefter¹⁷ (Barley & Kunda 1992: 378). Abrahamson udvikler dette arbejde til at omfatte perioden helt tilbage til 1920. Han inkorporerer bibliometriske søgninger om velfærdskapitalismen; scientific management, human relations/personnel management, systems rationalism og kultur/ kvalitet (Abrahamson 1997: 510-5).

De fleste studier af ledelsesdiskurser og ideologi har fokuseret på historisk kontekstualiserede studier inden for hver af de enkelte ledelsesdiskursers ideologiske bølge. Der er ifølge Barley og Kunda grund til at antage, at fx velfærdskapitalismen ikke kan forstås til sit fulde, uden at forstå det på baggrund af socioøkonomiske vilkår i slutningen af det 19. århundrede. Men som de siger

Although serendipity and historical confluence have surely played a role in the evolution of managerial discourse, the strong pattern of alternation begs for the consideration of more systematic explanations. (Barley & Kunda 1992: 387)

Vi må altså ifølge Barley og Kunda ikke tillægge "evnen til at gøre fund" og "historisk sammenflydende" perspektiver for meget vægt, uden først at have skænket mere systematiske perspektiver på de gentagende fluktuationer en omhyggelig og opbyggelig tanke. I det videre forsøger Barley og Kunda, at identificere sammenhæng mellem de forskellige bølger på den ene side. På den anden side relaterer de det til hhv. *aktiviteten blandt medarbejderne* (organisering, strejker) samt til *opsving og nedture* i økonomiske og teknologiske udviklinger, de såkaldte langbølger ("longwaves"):

Resonanser mellem ledelsesideologierne og aktivitet blandt arbejderbevægelse hhv. svingninger i økonomien

En række forskere har arbejdet med at se sammenhængen mellem ledelsesideologi, på den ene side og på den anden side den måde, hvorpå arbejdskraften organiserede sig samt, hvordan relationerne mellem arbejdere og ledelse i øvrigt var. Kunda og Barley forsøger at differentiere ideologierne. De vil ikke blot konstatere, at al ledelsesideologi er midler til at kontrollere og undertrykke arbejdskraften. De ræsonnerer sig frem til, at de normative perspektiver inkorporerer relationerne til medarbejderne. På den baggrund må de normative ideologier formodes at stige, når aktiviteten blandt den organiserede arbejdskraft er høj (Barley & Kunda 1992: 387). I forståelsen af de rationelle ideologier forholder det sig som en negation til de normative. Heroverfor skulle de rationelle ide-

¹⁷ Der er søgt på emner som: cost benefit analysis, financial analysis, job analysis, management by objectives, management information systems, operations research, work redesign, job descriptions, og job evaluation

ologier være i stigning, imens der var stille omkring medarbejderne. For at måle på disse hypoteser undersøges *antallet af fagforeninger, som grundlægges årligt* mellem 1870 og frem til 1976. Endvidere måles på *frekvensen af strejker* i perioden fra 1880-1888.

Barley og Kunda afviser hurtigt på den baggrund (Barley & Kunda 1992: 388-9), at der er en relation mellem disse faktorer. De mener, at kunne identificere, at der er visse retorikker, som opstår, når de ifølge hypoteserne ikke burde. Omvendt er der en mangel på nye retorikker på tidspunkter, hvor de ifølge hypoteserne kunne forventes at opstå. Det var kun velfærdskapitalismen, som faldt sammen med en stigende organisering og en høj strejkeaktivitet. I 40'erne var der også en relativ høj grad af aktivitet i de faglige kredse, men tilgængæld blev udviklingen af kultur bølgen til i en tid, hvor den faglige kamp var for nedadgående. Scientific Management udvikledes i en periode, hvor der var strejker, som der aldrig tidligere havde været strejker, og nye fagforeninger fortsatte også med at blive stiftet. Blandt andet på baggrund af disse eksempler afviser Barley og Kunda denne hypotese.

Barley og Kunda forsøger sig i stedet med, at finde sammenhænge mellem de rationelle og normative retorikker på den ene side samt makro-økonomiske svingninger på den anden side. Også her opstiller Barley og Kunda meget hurtigt nogle hypoteser. Siden de rationelle ideologier lægger vægten på en effektiv anvendelse af strukturer og teknologier, antager de, at de rationelle retorikker vil stige, når profitten er nært knyttet til økonomistyringen. Overfor dette skal de normative retorikker stige i anvendelse når et øget overskud afhænger af ledelse af arbejdskraften.

Baseret på teorier om udviklingen i makroøkonomi og teknologiudvikling, identificerer de fire cykler af en særlig karakter, som jeg her kalder, højkonjunktur og lavkonjunktur. Hver "helcykel" spænder over omkring 50 år. Kendetegnene ved disse typer af konjunkturer er sammenhængen mellem kapitalinvesteringer og fundamentale skift i den teknologiske infrastruktur. I højkonjunkturperioden vil nyudviklinger indenfor teknologi og infrastruktur anspore forøgede kapitalinvesteringer, og der opstår en synergieffekt. Lavkonjunkturerne opstår, når udbuddet af kapital overgår efterspørgselen. Det sker typisk ved mættelsen af det marked, som teknologiudviklingen stimulerede. Den anden bølge startede fx med udviklingen af jernbanerne, dampmaskiner og erstattelige dele. Den tredje bølge skete samtidig med, at anvendelsen af elektricitet blev almindelig, og da forbrændingsmotorens anvendelse blev udbredt. Den fjerde bølge blev stimuleret med udvikling og spredning af elektronik, rumfart og lufttransport samt udbredelsen og anvendelsen af syntetiske materialer.

These technologies became infrastructural, in part, because they allowed different industries to automate different aspects of the production process. (Barley & Kunda 1992: 390¹⁸)

Tabel 2: Konjunktur-svingninger over de sidste 200 år¹⁹

The Timing of Longwaves	
First wave	
Expansion	1789-1818
Contraction	1818-1847
Second wave	
Expansion	1847-1872
Contraction	1872-1894
Third wave	
Expansion	1894-1921
Contraction	1921-1944
Fourth wave	
Expansion	1944-1971
Contraction	1971-present

Teknologierne har bidraget til udviklingen af et automatiseringsparadigme, der har bidraget til rationalisering af produktionen. De spredte sig hurtigt gennem højkonjunkturerne og var med til at eskalere opsvingene.

Tesen er, at der i den forbindelse har været brug for rationelle ideologier til at bringe styringen af kapitalinvesteringerne under kontrol. I sådanne perioder har *Industrial relations* ikke været et tema for inklusion i ledelsesdiskurserne. Når kapitalinvesteringerne begynder at falde, bliver produktionen mere arbejdskraftintensiv. Derfor må lederne investere større interesse i ledelsen og udnyttelse af arbejdskraften. På den baggrund vil der kunne identificeres en stigning i normative ledelsesideologier.

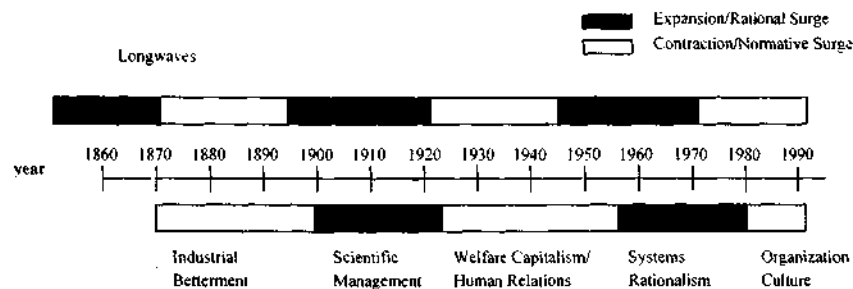
¹⁸ Barley & Kunda refererer til Coombs, R.W 1984. Long-term trends in automation. i Paul Marstrand (ed.) *New Technology and the Future of Work and Skills*: 146-62. London: Francis Pinter samt Coombs 1984 Innovation, automation, and the longwave theory i Freeman, C. (ed.), *Longwaves in the World Economy*: 115-25. London: Francis Pinter.

¹⁹ (Barley & Kunda 1992: 390). Tabellen repræsenterer et gennemsnit af en række økonomiske teoretikeres arbejde: Kondratieff 1935 (orig. pub. 1926). *The Longwaves in Economic Life. Review of Economic Statistics*. 17: 105-15. Schumpeter 1934. *The Theory of Economic Development*. Boston: Harvard University Press. Rostow 1978. *The World Economy: History and Prospect*. New York: MacMillan. Mandel 1980. *The Longwaves of Capitalist Development*. London: Cambridge University Press. van Duijn 1983. *The Longwave in Economic Life*. London: Allan and Unwin. Sterman 1990. A longwave perspective on the economy in the 1990s. *Bank Credit Analyst*, 42: 28-47

De forandringsprogrammer, ledelsesdiskurser, som er dominerende ændrer altså karakter, pga. forandringer i de socio-økonomiske omgivelser.

Som det fremgår af **Figur 2**, er der en vis sammenhæng, der peger i retningen af denne hypotese. Det skal imidlertid understreges, at der er en lang række af usikkerheder behæftet med resultatet. Et af de væsentligste punkter, som Barley & Kunda fremhæver er, at deres forskning peger på, at man må forstå opkomsten af ledelsesteorier alternativt til den herskende fremstilling, hvor det skitseres som en progression fra kontrol og styring vha. tvang, til en primært rationelt orienteret styring og over til en normativ regulering og styring. (jf tidslinjen, jeg har nævnt fra supplementet i Harvard Business Review 1997). I stedet forslår de, at man skal se dem som et "pendul", hvor opkomsten af nye ledelsesteorier svinger mellem normative og rationelle teorier.

Figur 2 Sammenhæng mellem ledelsesideologier og makro-økonomiske svingninger (Barley & Kunda 1992: 391)



Det betyder ikke, at de forskellige ledelsesteorier udelukker hinanden på givne tidspunkter. Der vil være tendenser til, at de rationelle ledelsesteorier dominerer i de rationelle perioder og vice versa. Men de vil, som regel, blive praktiseret parallelt (Barley & Kunda: 393).

Abrahamson (1997) kritiserer Barley og Kunda for deres ensidige fokus på "pendultesen": Altså at svingningerne i retorik følger konjunkturerne. Med en velanrettet sarkasme peger Abrahamson på, at "pendultesen" nok kan være besnærende, fordi den giver muligheden for at spå om fremtiden (1997: 495).

Fremtidsforskningsinstituttet har i *Fremtidens ledelse og ledelsesteorier* (Bøttger-Rasmussen, Niels et. al; 1997) og i en tidligere medlemsrapport (Instituttet for Fremtidsforskning 1994) også arbejdet på at forudsige fremtidens ledelsesteorier. Også de har på baggrund af søgninger i biblioteksindex (ABI-Inform) søgt at påvise svingninger mellem forskellige typer af koncepter. De argumenterer også for en "pendul"-tese, hvor bløde og hårde koncepter står igennem på forskellige tidspunkter. I deres ræsonnementer følger ledelseskoncepterne "svingningerne i tidsånden" og "konjunktursvingninger". Her forstås konjunkturerne dog anderledes og følger nogle kortere "bølger" med opsving og nedture – af primært økonomisk karakter og ikke de lange teknoøkonomiske bølger, som Abrahamson samt Barley & Kunda arbejder med. Jeg har afgrænset mig for at tage en dybere analyse af deres bidrag, men det er ikke mindst interessant, at deres ræsonnement på nogle punkter går stik mod, hvad de tre andre argumenterer for: I konjunkturerne opsvingsperioder vil samfundet i højere grad præges af optimisme, hvorfor der vil blive mere plads til 'bløde' og værdi-orienterede koncepter. Under den økonomiske krise vil virksomhederne søge en strammere styring og vil derfor bringe 'hårde', rationelle programmer på banen. Hvis disse to forskellige ræsonnementer skal forstås komplementært, kan det alene være på baggrund af de forskellige definitioner af *konjunkturer*. Det kan dog også argumenteres, at Fremtidsforskningsinstituttet mere analysere enkelt-koncepter i sammenhæng, mens de tre andre analyserer "ideologier" over længere tid.

Teoretisk mangler der en mere uddybet diskussion af, hvorfor disse diskurser skulle relatere sig til begyndelsen eller slutningen af konjunktursvingningerne, og hvordan de påvirkes efter at de er opstået i begyndelsen eller slutningen af en svingning. Empirisk kritiserer Abrahamson, også Barley & Kunda for nogle metodiske svagheder: Deres forståelse af sammenhængen mellem *industrial relations* og aktiviteten blandt medarbejderne og ledelsen, er for unuanceret. De to parametre – begyndelsen af faglige organisationer samt antal strejker – er ikke dækkende. Under overskriften præstations gab ("Performance Gab") tematiserer Abrahamson, hvordan lederne altid vil søge at eliminere gab, der hindrer gode præstationer.

Gabene kan forårsages af mange forskellige perspektiver: Ændringer i omgivelser kan skabe gabet mellem den ønskede og faktuelle præstation. Økonomiske resultater er centrale, frivillig personaleudskiftning kan også bevirke et forøget gab, og fagforeningsaktivitet er et femte element. En variabel Barley og Kunda's havde inkluderet i deres studie, men som var meget snævert defineret (Abrahamson 1997: 492-3). De kritiseres for ikke at have arbejdet for at forstå de diskrepanser, som fik dem til at afvise en sammenhæng mellem aktiviteten blandt medarbejderne udtrykt ved nye fagforeninger og strejker. Abrahamson finder en række problemer ved hypotesen. Men har argumenterer for, at organisering og fagforeningsaktivitet rent faktisk har haft en indflydelse. I sit studie inddrager han også andre væsentlige faktorer. Blandt andet ser han ikke kun på nye fagforeninger. Han ser også på organiseringsgraden, og han tematiserer frivillig personalegennemstrømning som variable. Abrahamson (1997: 524) finder, at der er en relation mellem de normative ledelsesideologiers *vedholdenhed* og variablene nævnt

ovenfor. Også lovgivningen har haft indflydelse – en parameter som Barley og Kunda ikke inddrager. Med de valgte parametre er der en sammenhæng mellem human relations/personel management indtil midten af 50'erne, hvor de to fulgte hinanden. Fra midten af 50'erne faldt organiseringsgraden, hvilket skulle betyde, at den normative ledelsesideologi skulle falde. Populariteten faldt imidlertid ikke. Årsagen hertil skal findes i en anden variabel – argumenterer Abrahamson overbevisende (1997: 525): der blev inter文neret med lovgivning, bl.a. med the Civil Rights Act af 1964. Det betød et nyt og stigende erhverv for personer, der beskæftigede sig med personaleledelse og som derigennem bidrog til at opretholde den normative ideologi omkring human relation/personnel management.

Han kritiserer deres manglende overvejelser om, hvorvidt ny ledelsesteorier kommer lige før eller efter svingningerne (Abrahamson 1997: 501): De accepterede den neo-schumpeterianske tese om at clusters af innovationer skaber højkonjunktur. De argumenterede for, at ledere blev tiltrukket af retorikker, som lagde vægt på rationelle procedurer og strukturer når indtjeningen er afhængig af kapitalinvestering og automation. Men dette peger, som sagt, ikke på om ideologierne leder, eller følger efter, svingningerne.

Hvordan bidrager sådanne forklaringsmodeller til forståelsen af oprindelse og formning af ledelseskoncepter

Der er interessante og væsentlige perspektiver i at forstå opblomstringen af ledelseskoncepter i lyset af disse forklaringsmodeller. Argumentet om pendulsvingninger peger på, at teknøkonomiske faktorer spiller ind på forskellige typer af ledelsesideologiers opkomst. Men de siger meget lidt om, hvorvidt ideologierne er årsag eller konsekvens af opsving og nedture i *langbølge*-konjunkturerne.

Det som Abrahamson kalder "performance gab" tesen peger på, at faglige organisationer og organisering, såvel som regulering, kan have indflydelse på, i hvert fald, varigheden af ledelsesideologier. Især de normative. Derfor må også de industrielle relationer antages, at have betydning for praktiseringen af ledelseskoncepter. De faktorer som er målt i relation til forholdet mellem arbejde(re) og ledere/arbejdsgivere afspejler, at diskussionen tager afsæt i en amerikansk sammenhæng. Den faglige organiseringsgrad, strejker og nye faglige organisationer tages til indtægt for at kunne karakterisere forholdet mellem ledelse og arbejdere. Abrahamson inddrager dog også faktorer som "frivilligt personaleomsætning", der tvinger lederne til at indoptage forhold i retning af de normative ideologier. Der er trods den udprægede institutionelle fokus, en vis åbenhed overfor de gensidige relationer. Regulering på området spiller ligeledes ind på varigheden af fx Human Relation området.

Der er imidlertid en række begrænsende faktorer i forklaringsmodellerne. Det hænger sammen med, at de er meget strukturalistisk og deterministisk orienterede i søgning efter *forklaringer*. Der søges efter universelle og generelle karakteristika for opkomsten af ideologier (se også (Ramsay 1996: 163)). Søgningen efter en sammenhæng mellem den teknoøkonomiske relation og ledelsesdiskursernes fremtrædelsesformer negligerer muligheden for at forstå forrningsprocesserne og de gensidige relationer. Hvis forklaringsmodellen står alene, er der risiko for, at vi kun ser en envejs-strukturation af, hvordan teknoøkonomiske faktorer og ledelsesdiskurser influerer hinanden, og hvordan diskurserne, koncepter og teorier sidenhen påvirker organisationsforandring og –ledelse. Der er ikke åbninger for en forståelse af en gensidig og relationel påvirkningsproces. Aktørerne er ude af billedet, henvist til roller som marionetter.

Der er dog en vis åbenhed overfor, at ideologierne skal ses i *sammenhæng* med opsving og nedture og ikke kun som en konsekvens. Det åbner op for alternative analyser og fortolkninger, hvor for eksempel mangelen på inddragelse og involvering af medarbejdere kan hindre organisationer i at udvikle sig. Dårlig udnyttelse af menneskelige ressourcer, manglende organisatorisk fornyelse og teknikfascination har for eksempel været tillagt årsagen til, at fremstillingserhvervene havde en faldende produktivitet i midten af 1980'erne (Dahl 1999: 51).

Men hvis forklaringsmodellerne er plausible er det vel nok – kan man argumentere. Men deres gyldighed begrænses af, at der er en stor usikkerhed i både kategoriseringen af ledelsesideologierne og i bestemmelsen af svingningerne. De normative og rationelle ideologier, som er blevet fremhævet, er meget brede i deres definition. Abrahamson anfører en række usikkerhedsmomenter. Han udvikler på 7 sider en metodisk diskussion vedrørende kontrolvariable, afhængige og uafhængige variable, indholdsvaliditet og reliabilitet mv. i studiet af såvel biometriske data som af fagforeningsaktivitet og lovgivningens rolle (Abrahamson 1997: 504-511). Det er med til at optimere gyldighed og validitet, men viser samtidig, hvor vanskeligt det er, at nå i dybden med en afgrænsning af disse kvantitative makro-orienterede modeller.

Som nævnt har Institutet for Fremtidsforskning (1994, Böttger-Rasmussen et. al. 1997) også forsøgt sig med spådomme. Deres ræsonnementer går i den modsatte retning. De antager, at "bløde" koncepter vil vinde indpas i opsvingstider på grund af optimisme. Også de finder i vid udstrækning belæg for deres hypoteser. Der er således en god del tvivl om, hvordan disse metoder egentlig kan sige noget om sammenhængen mellem konjunktursvingninger og ledelsesideologier og –koncepter. Det skal dog understreges, at en årsag til de forskellige konklusioner, kan bero på de forskellige definitioner af såvel ideologier/ koncepter som konjunkturer. Hvor Abrahamson, Barley og Kunda arbejder ud fra de såkaldte langbølge (teknøøkonomiske) svinger, arbejder Institutet for Fremtidsforskning med nogle kortere konjunktursvingninger af primært økonomisk

karakter – samt med hvad de kalder "tidsånden". Med hensyn til koncepterne forholder Abrahamson, Barley og Kunda sig særligt til det "spinn-off" af nye ideologier, der er omkring "bølgedalene", hvor Institutet for Fremtidsforskning i højere grad ser på, hvilke koncepter der er oppe i tiden i forbindelse med de forskellige konjunkturrelle svingninger.

I forhold til TQM placerer Barley og Kunda det som en normativ ideologi. Men det er ikke entydigt, hvilket fremgår af den analyse af konceptets oprindelse og formning, som jeg har foretaget tidligere i kapitlet. TQM kan ses som en rationel ideologi, der er blevet transformeret i forbindelse med den bølge af kulturel ideologi, som kom omkring og efter 1980. Det kommer Abrahamson også ind på i en fodnote (1997: 498). Barley & Kunda placerer TQM i de normative ideologier. Men det er ikke så indlysende endda:

The writings about forerunners of TQM produced during and immediately after World War II do have a very strong rational flavor and belong clearly to the systems rationalism rhetoric of the time [...] The TQM arguments in Deming's (1986) later work, however, are less a rational rhetoric of statistical quality control than a normative rhetoric of teams, empowerment, and trust. Moreover, recent research indicates that the popularization of TQM in the business press almost completely does away with the rational, statistical quality control side of TQM (Hackman & Wageman 1995).
(Abrahamson 1997: 498, fodnote)

Men hvordan skal vi så forstå BPR, som slet ikke nævnes hos Barley og Kunda? (Den primære årsag kan være, at BPR først slog igennem i begyndelsen af 90'erne.) BPR må i alt overvejende grad betegnes som en rationel ideologi, der i sin dominerende "Hammer-style" retoriske udgave ikke åbner en normativ ideologisk vinkel. Abrahamson lover at inkorporere det i sin analyse, men når ikke langt. Han peger dog på, at reengineering og downsizing er rationelle teknikker. Retorikker som indikerer en tilbagevendende rationel ideologi. Han kalder denne strømning for "fleksibel rationalisering". Der advokeres for fleksibilitet i såvel leder-medarbejder relationer, som i ledelses- og styringsfunktionerne. Målet er hurtige tilpasninger til de hurtige omverdensforandringer. Hvis man skal følge "pendul"-svingningshypoteserne, som både Abrahamson samt Barley og Kunda lægger vægt på, skulle det indikere, at vi var inde i, eller på vej til, et nyt opsving i konjunkturerne. Dette behandler de slet ikke. Globaliseringen og de nye anvendelser af informationsteknologi kunne være en del af et sådan opsving. Men der er ingen der tør spå om fremtiden.

Hvad disse makro-orienterede forståelsesrammer helt negligerer, er et perspektiv, som blev synligt i afsnittene "Baggrunden, oprindelsen og transformation af BPR" og "Dekonstruktionen af BPR". Som det fremgår af disse afsnit, så har der været "guruer", der har tematiseret normativt orienterede perspektiver. Det gælder såvel Davenport som

forskere indenfor programmet "Management in the 90's": IT som en understøttende faktor bør ikke ses isoleret fra organisationen og kvalifikationsudviklingen. Selv udbredelsen af koalitioner, til at inkludere medarbejdere og fagforening, blev bragt på banen. Altså perspektiver, som klart ligger i forlængelse af de normative ideologier. Hvorfor var det så ikke den retning, som BPR udviklede sig med? I forhold til ræsonnementerne hos Abrahamson og Barley og Kunda ville det være i overensstemmelse med "pendul teorien", da vi stadig befinder os i kultur- og kvalitetsperioden.

Desuden er det klart, at der er visse faktorer, som må vurderes at have stor betydning, når vi differentierer den periode, som har været analyseret af Barley & Kunda samt til dels Abrahamson. Nemlig at der i de seneste ca. 20 år er sket en voldsom udvikling af aktører på banen omkring professionaliseringen af ledelse og omkring udviklingen af ledelsesteorier. Dette påpeger Abrahamson (1997: 526-7) også i sin konklusion med reference til Nohria og Berkley:

The 1980's witnessed the spectacular rise of management schools, consultants, media and gurus who fed on the insecurity of American managers fearful of foreign competition and economic decline. Mistrustful of their own judgement, many managers latched on to these self appointed pundits, readily adopting their last panaceas[...] For some businesses, the new ideas worked... But in the majority of cases, research shows, the management fads of the last 15 years rarely produced the promised results. (Nohria & Berkley 1994: 128)

Det er væsentligt dels at undersøge, hvordan konsulentbranchen kan være med til at forme koncepterne. Men også at forstå relationerne mellem "koncepter, konsulenter og ledere". Jeg vender tilbage til dette i afhandlingens næste kapitel. I det følgende vil jeg vurdere, hvordan kulturelle og institutionelle rammer kan forstås som mulighedsbetingelser for ledelse i Danmark. Med disse mulighedsbetingelser kan der udvikles en forståelse for, hvordan ledelsessideologierne og –koncepterne formes ind i en dansk og skandinavisk sammenhæng. I forhold til diskussionen foretaget ovenfor er det en kvalificering af, hvordan relationen mellem *industrial relations* og ledelseskoncepter ser ud i en dansk/ skandinavisk sammenhæng.

Kulturelle og institutionelle mulighedsbetingelser for ledelse i Danmark – transformation i en skandinavisk sammenhæng

Der er blevet forsket i de institutionelle betingelser for organisationerne inden for Industrial Relation (IR) traditionen. Det har været en separat forskningsmæssig disciplin, hvor analyser af de kulturelle betingelser for arbejde, organisation og ledelse ikke er omfattet. Men i de seneste år, har der været en stigende og betydningsfuld interesse for

sådanne analyser. Nogle af de mest velkendte er Hofstede's studier fra 1970'erne og 80'erne. I IR traditionen har fokus naturligvis været på arbejdsmarkedet. Det er hovedsageligt forhandlingsprocessen, som er blevet analyseret. Mulighederne for at få et varigt arbejde og en stabil indkomst bliver analyseret. Eller hvis arbejdet ser sit endeligt, hvilke former for alternativer der er mulige? På samme tid har IR traditionen set de industrielle relationer fra et ledelsesperspektiv: hvad er mulighederne for at rekruttere kvalificeret og stabil arbejdskraft til konkurrencemæssige fordelagtige priser, og hvordan undgås konflikter på arbejdsmarkedet. Produktionen, arbejdsorganisationen, og organisationen som sådan forbliver inden for dette forskningsfelt en sort boks.

Hofstede og andre kulturteoretikere ser også på samfundet uden for organisationen. Hofstede analyserer arbejdsbetingede værdier i samfundet, men fra et ledelsesperspektiv. Hvilken slags kulturelle værdier gør sig gældende hos medarbejderne i en række forskellige nationer? Og hvilke slags organisatoriske og ledelsesmæssige konsekvenser kan det få, hvis vi antager, at forholdet på arbejdsmarkedet, og relationen mellem ledelse/ arbejdsgivere og medarbejdere må afspejles i hinanden? Hvad sker der når vi sammenkæder IR-studierne med de kulturelle studier? Det er, hvad jeg i det følgende vil søge at belyse. Først foretages en kort karakteristik af de industrielle relationer i Danmark. Herefter foretages en kort karakteristik, af de arbejdsbetingede værdier og sammenhængene imellem disse to perspektiver.

Arbejdsmarkedet i Danmark har været kendetegnet ved en meget høj grad af organisering gennem dette århundrede. Der har været en meget ensartet og samlet organisering af arbejdskraften, hvor der kun i meget ringe grad har været tale om konkurrence mellem forskellige fagforeninger. Arbejdsgiverne har haft en lignende samlet organisation, som stod overfor fagforeningerne (Galenson 1955; Due, Madsen og Jensen 1993).

På trods af – eller måske netop derfor – at arbejdskraften har været meget effektivt organiseret, har relationerne på arbejdsmarkedet været kendetegnet af en meget stilfærdig og stabil organisering, når vi sammenligner os med andre industrialiserede lande. Årsagen hertil er blandt andet et omfattende system for forhandling og konfliktregulering på arbejdsmarkedet, som er opbygget på grundlag af et omfattende samarbejde mellem fagforeningerne og arbejdsgiverne og med begrænset indblanding af staten.

Fagbevægelsen har været stærk på det centrale niveau (som i Tyskland og Frankrig). Fagbevægelsen har udarbejdet centrale overenskomster med arbejdsgiverorganisationerne om løn, arbejdstid og ferie mv. og fagforeningerne har været involveret i udviklingen og administrationen af social forsikring, uddannelse og arbejdsmiljø-regulering. På samme tid har fagbevægelsen været stærk på det lokale niveau, som fx i Storbritannien og Italien. Fagforeningerne har været aktive på de fleste arbejdspladser og har kontinuerligt forhandlet løn og arbejdsbetingelser. Denne magtbase – både centralt og

decentralt – ser ud til at være et særligt kendetegn ved de skandinaviske landes måde at organisere de industrielle relationer på (Kjellberg 1983).

Sociale goder er i et stort omfang relateret til den formelle position på arbejdsmarkedet og til de individuelle behov. Kompensation for arbejdsløse er højest i Danmark og perioden for opnåelse af arbejdsløshedsforsikring er også den længste i Europa. På samme tid er jobsikkerheden meget lav i Danmark. Ingen andre steder i Europa er det så nemt at afskedige medarbejdere, som det er i Danmark. Kombinationen af en høj grad af social sikkerhed, og en lav grad af jobsikkerhed betyder, at det danske arbejdsmarked er kendetegnet ved en meget høj grad af mobilitet. Dette understøttes af en aktiv arbejdsmarkeds politik, som indeholder erhvervsfaglig uddannelse og jobkabelsesprogrammer.

I de sidste ti år har decentralisering af de industrielle relationer fundet sted. Løn og arbejdstid er for en stor dels vedkommende blevet lagt ud til forhandlinger lokalt. Sikkerhed, uddannelse og organisationsudvikling er nu nogle af de vigtige emner i de lokale forhandlinger. Men på samme tid er rammerne for de lokale forhandlinger blevet reformuleret på et mere centralt niveau. Arbejdsmarkedsforskere taler derfor om, at en "centraliseret decentralisering" finder sted og, at fagforeningerne samtidig får en større interesse i udviklingen af arbejdsmiljø, organisatorisk udvikling og udvikling af ledelse (Hvid & Daugaard 1995). Fagforeningsstrategien Det Udviklende Arbejde er et udtryk for nogle af disse nye prioriteringer, som fagforeningerne igangsætter. I den forbindelse har LO (1995) også udarbejdet materiale, som sigter på at uddanne de lokale medarbejdere til at kunne tage del i udviklingsprocessen. Materialet sigter på, at klæde medarbejderne på til i højere grad at kunne indgå i det, som traditionelt har været en del af ledelsesprocessen. Også AOF har, med støtte fra Erhvervsfremmestyrelsen, igangsat et projekt under navnet KASKO (Kvalifikationsforbedringer, Arbejdsudvikling, Samarbejde; Kvalitetsfremme, Organisering). Formålet med KASKO er at fremme engagement og motivation så arbejdet med kvalitetsforbedring, produktivitetsforøgelse og forandringsprocesser fremmes. Dansk Metal har i samarbejde med Innovation Virksomhedsrådgivning udviklet en vurdering af forskellige ledelseskoncepter. Også her klædes medarbejderne på til at indgå i udvikling af projekterne. I øvrigt er det et af de få bud fra fagbevægelsen, som forholder sig aktivt til ledelseskoncepterne. Materialet forholder sig desværre primært til koncepterne gennem nogle meget snævre skemaer. Behandlingen af BPR fylder fx 1½ side. Et andet bud kommer fra Socialpædagogernes Landsforbund, som i nogle år også har udarbejdet materiale og kørt projekter med udgangspunkt i TQM. I det tilfælde har sigtet bl.a. være at kombinere kvalitetsdiskussionen med den centraliserede decentralisering, idet kvalitetsbegrebet kommer til at stå centralt i amternes og kommunerens mål- og rammestyring.

I det følgende vil jeg inddrage Gert Hofstede's kulturanalyse (Hofstede 1984, 1993). Hofstede's analyser af nationale forskelle i arbejdsrelaterede værdier trækker på erfaringer fra 40 nationer (Hofstede 1984, 1994). Det empiriske grundlag for hans arbejde er en række spørgeskemaundersøgelser i dele af IBM's enheder i 40 forskellige lande. Hans materiale indeholder således svar fra personer med relativt identiske jobs, som arbejder på det samme marked og med de samme produkter. Hvad der er forskelligt er særligt de nationale kulturer, hvori de forskellige enheder er placeret. I det følgende vil jeg følge ræsonnementerne og undersøgelsens resultater. Jeg vil også diskutere validiteten af undersøgelsen – især ift. en dansk sammenhæng.

De nationale kulturer, som Hofstede identificerer i relation til studierne kategoriseres i 5 dimensioner:

Magt distance, som udtrykker i hvilken grad den nationale kultur kan associeres med en autoritær stil. Magtdistancen måles vha. et spørgsmål om, hvor ofte en medarbejder er bange for at udtrykke sin uenighed med deres ledere. Gennem spørgsmål om den aktuelle model for beslutningstagen samt om deres leders stil for at tage beslutninger.

Individualisme/ kollektivism udtrykker graden af individualisme i en national kultur. Individualisme måles ved spørgsmål om, i hvilken grad, der prioriteres tid til det personlige og familiemæssige (livet uden for arbejdet); frihed til at indtage din egen tilgang til arbejdet; at have udfordrende arbejde at gøre. Kollektivism bliver målt i spørgsmål om arbejdstagerens engagement og tilhørsforhold til organisationen.

Maskulinitet/ feminitet udtrykker, i hvor høj grad den nationale kultur er resultat-orienteret. Maskulinitet bliver målt gennem spørgsmål om hvilken betydning indtjening, anerkendelse, advancement, udfordring tildeles. Feminitet bliver målt gennem spørgsmål om, hvilken betydning gode relationer med lederen, gode samarbejdsrelationer og sikkerhed i beskæftigelse tildeles, samt hvilken betydning lokaliteten og afstanden mellem familie og arbejde tillægges.

At undgå usikkerhed er en fjerde dimension. Denne udtrykker tolerance eller intolerance overfor usikkerhed. Undgåelse af usikkerhed måles gennem spørgsmål om job stress, orienteringen mod regler og procedurer samt medarbejdernes forventninger om at blive i virksomheden gennem en lang karriere.

I hans seneste bog opererer Hofstede med en femte dimension: En langsigtet og en kortsigtet orientering, hvor den langsigtede repræsenterer en særlig asiatisk kulturdimension (bogen er fra før den økonomiske krise og omkalfatringen af det japansk arbejdsmarkedssystem.) Denne femte dimension tages ikke op for en yderligere diskussion her.

Mønstrer for disse kulturelle dimensioner er meget varierende fra land til land. Selv blandt højt industrialiserede vestlige lande er mønstrer meget forskelligt: For eksempel er Tyskland sammenlignet med andre vestlige lande karakteriseret ved en høj grad af undgåelse af usikkerhed og en relativ lav grad af individualisme. Storbritannien og USA er begge karakteriseret ved en høj grad af maskulinitet, og særligt for USA en høj grad af individualisme. Frankrig er først og fremmest karakteriseret ved en høj grad af magtdistance og en relativt høj grad af undgåelse af usikkerhed.

Som vi kan se bekræfter analysen almindelige myter og antagelser om de tre dominerende kulturer i den vestlige verden: Tyskerne er glade for regler, Franskmændene er meget autoritetstro og Englænderne og Amerikanerne er fascineret af den individuelle præstation. Hofstede mener, at disse forskellige kulturer har en stor indflydelse på, i hvilken grad forskellige ledelsesstile – og praktiseringen af ledelseskoncepter – vil få indflydelse i forskellige lande. Et eksempel er "Management By Objectives". Management By Objectives har været en relativt succesfuld strategi i USA, hvor den i øvrigt også er udviklet. Begrundelsen er angiveligt, at magtdistance er relativt lav²⁰, hvilket giver de underordnede et tilstrækkelig uafhængigt rum til at forhandle med chefen. Dimensionen, der handler om at undgå usikkerhed er også relativt lav. Det giver en vis risikovillighed, som sammen med en meget høj individualisme fører til, at målene søges opfyldt af det individ, som har forhandlet målene. Samtidig understøttes processen af den høje grad af maskulinitet, hvor præstations- og resultatorientering er stor, og hvor advancement-muligheder tillægges en stor vægt gennem opnåelse af resultaterne.

I Tyskland er risikovilligheden relativt lav, og individualismen er ligeledes lav. Det gør praktiseringen af Management By Objectives vanskelig. Management By Objectives er blevet et spørgsmål om "Management By Joint Goal Setting". I Frankrig har Management By Objective ingen succes overhovedet, fordi der er en høj grad af magtdistance. Det er imidlertid væsentligt at holde Tyskland sig i erindring her. Som i tilfældet med Frankrig, kunne vi vælge at konstatere, at Management By Objectives ikke var en succes i Tyskland, fordi konceptet ikke blev praktiseret i overensstemmelse med de principper, som ligger i selve ledelseskonceptet. Men det er også muligt, at fortolke praktiseringen som en nuanceret tilpasning til de eksisterende betingelser, hvor konceptet bliver formet ind i en tysk sammenhæng. Management By Joint Goal Setting bliver således en transformeret praktisering af det oprindelige koncept. I lighed med denne transformation og formning kan vi derfor også med rette spørge, hvordan koncepter formes ind i en skandinavisk og dansk sammenhæng.

²⁰ USA scorer 40 point, hvor Danmark scorer 18. Kun Israel og Østrig ligger lavere. I den anden ende findes Malaysia med 104 point (Hofstede 1991: 38 – svensk udg.)

Danmark, Norge og Sverige udgør således en separat gruppe i Hofstede's analyse. De tre lande har en meget lav magtdistance i Hofstede's analyse, hvori Danmark indtager den prominente plads med den laveste magtdistance. Landene har endvidere en middel score i individualisme og en høj score på feminitet og en lav score på undgåelse af usikkerhed. Jaeger (1986) pointerer, at dette skandinaviske mønster af arbejdsrelaterede værdier, stort set ikke adskiller sig fra de værdier, som er udtrykt i traditionen omkring organisationsudvikling (Organisational Development), der er udviklet af bl.a. McGregor og hans efterfølgere (Jaeger 1986). Organisational Development kan ses som en udløber af Human Relations perioden, hvor Douglas McGregor især publicerede i 60'erne. Ingen andre lande ser ud til at have bedre kulturelle betingelser for organisationsudvikling end de skandinaviske lande.

Forventningerne om succes for denne særlige skandinaviske ledelsesmæssige excellence er blevet fulgt op af Hallgren og Rasmussen (Hallgren & Rasmussen 1994). De har skrevet en bog for en fremtrædende dansk ledelsesudviklingsinstitution (Strategisk Forum og Dansk ManagementCenter - i dag Dansk Management Forum), hvor de argumenterer for, at Danmark har alle forudsætningerne og mulighederne for at blive et udgangspunkt for udvikling af ledelse. I denne udvikling vil nye udfordringer for ledelse blive udviklet og tilpasset. De nye udfordringer for ledelse er ifølge Hallgren og Rasmussen, opnåelse af produktivitet gennem udvikling af de menneskelige ressourcer, socialt engagement og ansvar i bestræbelserne på at undgå polarisering og konflikter; miljømæssig ansvarlighed og etnisk orientering i ledelse for at undgå social disintegration. Danmark kan blive stedet, hvor der eksperimenteres med moderne ledelsesformer, fordi de dominante kulturelle værdier er tilstede: Respekten for individet og miljøet, social ansvarlighed og en lav magtdistance – med reference til Hofstede og andre.

Men i hvilken grad er Hofstede's analyser valide? Hofstede's analyser er ikke længere nye – data blev indsamlet i 70'erne, og det empiriske grundlag var begrænset. Er det muligt på baggrund af analyser af medarbejdere i IBM, at generalisere i relation til hele arbejdsmarkedet? Svagheden ved Hofstede's materiale er, at undersøgelsen er foretaget inden for én organisationskultur i ét multinationalt foretagende. IBM er således af mange associeret med en myte om, at organisationskulturen i den første pionér tid nok har været præget af pionér-ånd og entrepreneurship. Men at der med virksomhedens vækst blev institutionaliseret en supertanker, som var vanskelig at vende. Bureaukratiet erstattede forandringsparathed, hvilket blandt andet betød, at IBM i den grad tabte terræn til en virksomhed som fx Microsoft. Den udviklede sig til at være forholdsvist centralistisk styret. Og organisationen blev præget af en rigid top-down styret kultur. Myten er ikke mindst blevet sedimenteret i de perioder, hvor IBM har været i krise, og har stået overfor store konkurrencemæssige problemer. I midten af 80'erne var IBM inde i en krise, hvor IBM foretog en kraftig downsizing. Årsagen hertil kan – ifølge myten – bl.a. findes i den stive organisationskultur, som har forhindret organisationen i

at udvikle et kreativt og innovativt miljø. Det er vanskeligt at vurdere, hvorvidt myten er sand. Men jeg er ofte blevet konfronteret med myten i både Danmark og ifm. mit ophold ved SUNY Binghamton, USA. Både ved Sociologi instituttet og fra de professorer, jeg fulgte kurser hos og interviewede ved School of Management blev IBM skitseret sådan. IBM blev startet i området og havde hovedsæde her indtil det blev flyttet til Armonk i New York. Selvom myten er sand er det imidlertid vanskeligt at slutte noget herudfra.

Hofstede's undersøgelse peger faktisk på, at organisationskulturen i USA på baggrund af de fleste parametre er med til at understøtte et innovativt miljø: med en relativt *lav* magtdistance og en høj grad af individualitet – for at nævne et par enkelte. Dette står i kontrast med "myten". En del af forklaringen kan være, at magtdistancen indenfor IBM er større end i *andre* virksomheder i USA. Dette giver undersøgelsen intet grundlag for at sige noget om. Indenfor undersøgelsens forståelsesramme *kan* IBM-USA, derfor godt være lav i magtdistancen *relativt i forhold til andre landes IBM-afdelinger*. Denne hypotese kan bl.a. begrundes i, at hovedsædet er placeret i USA. IBM kan på den baggrund indtage en (patriarkalsk) ejerrolle overfor afdelingerne i fx Asien, hvilket også forklarer hvorfor Malaysia fx scorer meget højt i magtdistancen (se note 20).

Men i det mindste for Danmark ser det ud til, at Hofstede's analyser på en række punkter er valide – og endvidere, at de arbejdsrelaterede værdier, som er fremhævet, forstærkes. Hans studie er mere eller mindre valideret af andre senere analyser. I 1992 publicerede Gundelach og Riis et studie af værdierne og holdningerne blandt danskerne. Analyserne var en del af en større international komparativ analyse og det samme studie blev udført i 1981 og i 1990. Populationen var vilkårligt udvalgt (Gundelach & Riis 1992).

Studiet viste, at danskerne giver en langt højere prioritet til arbejdet i 1990'erne end de gjorde i 1980'erne (Gundelach & Riis 1992: 109). Ikke overraskende viser undersøgelsen også, at prioriteten er særlig høj for positioner, hvor muligheden for selv at tilrettelægge arbejdet er høj. Studiet viser også en væsentlig forandring i holdningerne til arbejdets kvalitet. I 1990 tillægges der en langt højere grad af prioritet til "et interessant job" og "et ansvarsfuldt job", og der gives også en lavere prioritet til "bekvem arbejdstid", "ikke for meget arbejdspress" og "et samfundsnyttigt job" (Gundelach & Riis 1992: 113).

Studiet indikerer, at magtdistancen i Danmark stadig er mindre end i andre lande. 54% af danskerne mente, at man kun skulle følge en arbejdsinstruktion, hvis man var overbevist om det fornuftige heri. For resten af EU landene var det omkring 40% der mente, at de skulle være overbeviste for at følge en arbejdsinstruktion. Studiet viser også en relativ høj grad af individualisme i Danmark sammenlignet med andre Europæiske

lande. I Danmark prioriteres kernefamilien relativt lavt og en høj prioritet til børns uafhængighed. I 1995 blev et andet studie af arbejdsrelaterede værdier publiceret (Sifo Management Group 1995). Dette studie ser ud til at bekræfte en høj grad af "feminitet" blandt danskerne. I Danmark har løn og jobsikkerhed den laveste grad af prioritet, som motivation for at arbejde (sammenlignet med Sverige, Storbritannien, Frankrig, Tyskland, USA og Japan) og muligheden for personlig udvikling har den højeste prioritet som motivation for at arbejde.

Hvad hverken Hofstede eller andre kulturteoretikere forklarer er, hvorfor kulturelle forskelle eksisterer. Hofstede argumenterer, at kultur er en meget stabil faktor, og gennem historiske eksempler illustrerer han, at de kulturelle forskelle vi ser i dag også eksisterede for mange år siden. Dette er imidlertid ikke nogen rigtig forklaring, men mere en historisk baseret tro på skæbnen. Hvad han ikke forklarer er, hvordan de nationale arbejdsbetingede værdier er udviklet og (re)produceret. Han viser ingen interesse i, hvordan disse arbejdsrelaterede værdier er materialiseret og udtrykt gennem normer, sædvaner, traditioner, praksisser og institutioner på arbejdsmarkedet, som er med til at praktisere disse konkrete udtryk i det daglige arbejde og liv. Her giver analyserne i den tidligere nævnte Industrial Relation tradition et vigtigt bidrag.

Det er nemt at se sammenhængen mellem den relativt lave grad af magtdistance i Danmark og styrken af fagbevægelsen, især på det lokale niveau. Historisk, har den lave magtdistance været med til at skabe og reproducere et rum for lokale medarbejderrepræsentanters legitimitet. Videre har fagbevægelsen bidraget væsentligt til at opretholde og skabe en begrænsning af de praksisser og sædvaner, der kunne have bidraget til udvikling af en langt større grad af magtdistance.

Også den høje grad af feminitet korresponderer med fagbevægelsens styrke. Lokale fagforeninger har tvunget arbejdsgivere og medarbejdere til ikke at indgå individuelle aftaler om præstationer og løn, og fagforeningerne har sikret, at den "enlige ulv" ikke har haft en central indflydelse på udvikling af organisationen: Succes'en skabes i samarbejde med kollektivet og relationerne må tages med ind i betragtningerne.

Risikovilligheden er blandt andet sikret gennem de sociale sikringsordninger for arbejdsløse. En relativ høj arbejdsløshedsforsikring og en relativ lang forsikringsperiode for arbejdsløse bevirker, at der er et sikkerhedsnet, som sikrer et vist fundament af risikovillighed og mobilitet på arbejdsmarkedet. Den aktive arbejdsmarkedspolitik og den høje mobilitet er altså en af forklaringsfaktorerne på en relativ høj grad af risikovillighed. Med store nationale forskelle i Industrial Relations, og store forskelle i arbejdsbetingede værdier, ser det vanskeligt ud – om ikke umuligt – blot at overføre et ledelseskoncept, som er udviklet i én institutionel og kulturel kontekst til en anden institutio-

nel og kulturel kontekst. Forsøg på at gøre det, kan med god grund, ses som en trussel mod de eksisterende institutioner og kulturelle værdier.

Tvangen til fornyelse – muligheder for tematisering af arbejdsforhold?

I dette kapitel har jeg fokuseret på oprindelsen og udviklingen af TQM og BPR. De to ledelseskoncepter inddrager kun i ringe grad tematisering af arbejdsforhold. Det er altså en forudsætning, at der er en række aktører, der aktivt arbejder for at tematisere disse perspektiver. I analysen af TQM er åbenheden i relationerne til arbejdsforhold noget tydeligere end i BPR. Dette skyldes, at TQM udsprang i en periode, hvor resonanserne betød en tematisering af medarbejderdeltagelse og – involvering. Det er imidlertid nogle perspektiver, som skal bringes ind på den politiske arena af aktører. TQM er som BPR en udpræget ledelsesorienteret tilgang til forandringer. Som det fremgår i analysen kan inklusionen af kulturperspektivet og af medarbejderdeltagelses og –involveringsperspektivet anses for en ledelsesstrategi for at bibeholde kontrollen over processen.

TQM opstod efter en periode, hvor en rationel tilgang til styring af organisationer havde domineret. Et bud på årsagen var, at konjunktursvingningerne havde indflydelse og, at nye kultur- og kvalitetsperspektiver var væsentlig i bestræbelserne på at kunne udnytte arbejdskraften bedre. Bølgen udviklede sig således i en periode, hvor arbejdsløsheden var stigende. Det står altså klart, at kultur- og medarbejderdeltagelses og –indflydelsesperspektiverne skyldtes en erkendelse af nødvendigheden for at inkludere disse perspektiver i bestræbelserne på at styre forandringer. Gennem arbejdet for en større grad af heterogenitet i forandringsprojekterne sigter TQM på at kunne skabe øget produktivitet og effektivitet. Står det så i modsætning til muligheden for at forbedre arbejdsforhold mv.?

Det står klart, at i denne fortolkning kan det meget vel være med til at intensivere arbejdet, hvilket kritikerne fra især arbejdsprocesteorien pegede på. Men samtidig sker der en forskydning i retningen af en mere humanistisk og normativ tilgang i management diskursen. Det betød derfor en formning af ledelseskoncepterne, hvor temaerne i ledelseskonceptet forandrede sig, når det sammenlignes med for eksempel forgængerne kvalitetssikring: kvalitetskontrol, statisk kvalitetskontrol osv. Der blev altså åbnet op for, at dagsordenen var legitim at artikulere. Ved en aktiv strategi, kan aktører i forskellige positioner anvende disse temaer som afsæt for at skabe en aktiv politik på medarbejderdeltagelses- og -indflydelsesområdet. Noget som tidligere har været henvist til det stille – en frosen politik.

I analysen af BPR-konceptets oprindelige formning beskrives parallelle udviklinger af konceptet, hvor såvel en udpræget "hård" udgave og en mere "blød" udgave var på dagsordenen. I forskningsprogrammet "Management in the 90's" kunne der spores en række temaer om nødvendigheden af, at se IT som en potentiel understøttelse til at skabe organisatorisk forandring og øget konkurrenceevne. Den overliggende diskurs var primært økonomi. Men der blev her også tematiseret perspektiver, som inddrog nødvendigheden af, at BPR-processer måtte lægge vægt på kvalifikationsudvikling osv. Davenport var inde på, at de tekniske innovationer, måtte ses i sammenhæng med organisationen og de humanistiske perspektiver. I Hammer og Champy's udgave var disse perspektiver fraværende. Hammer og Champy promoverede konceptet i en "Hammer-style". Den amerikanske økonomi var under pres, hvilket bidrog til at BPR fik succes. Vi befandt os igen i en "macho-management" periode, hvor ledelsesinitiativet skulle have primat.

Det kan argumenteres, at den forståelse står i modsætning til de makro-modeller, som blev forsøgt anvendt. Lavkonjunkturer skulle ifølge disse følges med mere normativt orienterede ledelsesideologier. Det stiller spørgsmålstejn ved disse teser og forklaringsmodeller.

Årsagerne kan være at langbølgerne ikke alene implicerer de korte økonomiske konjunktursvingninger, men også teknologiske innovationer. På den baggrund kan analysen differentieres mellem overordnede ledelsesideologier og nogle underliggende ledelseskoncepter af kortere varighed, som er nærmere knyttet til de økonomiske konjunkturer. En anden forklaring kan tage udgangspunkt i Abrahamson's udlægning: BPR kan ses, som påbegyndelsen af en ny grundlæggende ledelsesideologi, hvor informationsteknologiens muligheder udnyttes på nye måder. Anvendelsen af de informationsteknologiske innovationer er muligvis indledningen til en nye langbølge: Fleksibel rationalisme, kalder han det. Dette harmonerer også med, hvad fortalene for BPR ønsker at lægge vægt på – bortset fra, at Abrahamson forholder sig med en kritisk distance.

Det understøttes af en øget globalisering og internationalisering, som kan ses som en del af en sådan fornyet anvendelse af informationsteknologi. Den "fleksible rationalisme" har således resonanser inden for meget forskellige teoretiske positioner: Fortalene for den nye, fleksible økonomi, inklusive BPR guruerne. Men også ift. de kritiske perspektiver, som er repræsenteret ved fx Sennett (1999) og Beck (1999).

Denne fleksible rationalisme er repræsenteret ved BPR særligt i Champy og Hammers udgave, som fik størst gennemslag. I denne udgave af BPR, var kvalifikationsperspektiver og medarbejderinddragelse og -involvering ikke noget centralt tema. Der er ofte tale om gruppe-arbejde og om proces-analyse, som muligvis kan bidrage til at understøtte en udvikling af arbejde og arbejdsprocesser. Men for gruppe-arbejdet gælder det, at der

primært er tale om nøglepersoner mv. BPR ligger her i forlængelse af et forandringsledelsesperspektiv, der i nogen grad involverer organisationspolitik, idet der lægges vægt på at bygge koalitioner med væsentlige nøglepersoner osv. Men for procesanalysen er der ingen kobling til arbejdsforhold. Den samlede vurdering er derfor, at hvis BPR-konceptet, i Hammer og Champy's udformning, bliver praktiseret så er muligheden for tematisering af udvikling af arbejde og arbejdsforhold ringe. Men inden for begrebsapparatet, ligger der mulighed for at lave en selvstændig formning og drejning af konceptet, som inkluderer temaerne. Også her må det blive et spørgsmål om empirisk afklaring.

I det næste kapitel vil jeg analysere konsulenternes bidrag til formningen af ledelseskoncepter i en skandinavisk sammenhæng. Det sidste afsnit i dette kapitel, om de kulturelle og institutionelle mulighedsbetingelser, er således også et skridt i retningen mod en mere empirisk og skandinavisk og dansk kontekst. Vurderingen pegede på, at der i den skandinaviske kontekst er mulighed for at forme koncepterne. IR-traditionen kan få betydning for udviklingen af netværk og koalitioner, som betyder, at arbejdsforhold får en større indholdsmæssig placering og opmærksomhed på arenaen for praktisering af ledelseskoncepter. Det er imidlertid også et empirisk spørgsmål, som jeg vil forfølge i de næste to kapitler.

Kapitel 4: Koncepter, konsulenter og ledere – design og brug af en vare i konsulentindustrien

Indledning

Ledelseskoncepters indflydelse på arbejdsforhold kan diskuteres i forhold til, hvordan forhandlingerne mellem ledelse, medarbejdere og konsulenter har indflydelse på koncepternes udformning. Eller i forhold til hvordan kriterier og udvælgelse af hhv. konsulenter og koncepter har indflydelse på koncepternes udformning. Hvordan fagforeningens rolle er eller, hvordan den enkelte medarbejder eller medarbejderkollektivet forholder sig til de konkrete forandringer. Det er spørgsmål, som har stor relevans for sammenhængen mellem idé, social dynamik og transformation på den ene side og arbejdsforhold på den anden side. I dette kapitel er afgrænsningen i første omgang fokuseret på konsulenternes rolle for derefter at se på, hvilke processer, der gør sig gældende i relationerne mellem ledere, konsulenter og koncepter.

I de seneste årtier er der vokset en ny og væsentlig aktør frem på arenaen for praktisering af ledelseskoncepter: Konsulenter. Men hvilken rolle spiller konsulenterne egentlig for praktiseringen af disse ledelseskoncepter? Er de blot koncepternes disciple, som bærer den tunge byrde at stille sig selv til rådighed for at udvikle vores organisationer i overensstemmelse med principperne? Eller spiller de en aktiv rolle i udvikling og praktisering af ledelseskoncepterne og -principperne.

Konsulentindustrien repræsenterer et beslutningsled, som tidligere lå inden for den enkelte organisations rammer. I dag bliver beslutningerne, og deres legitimitet, outsourcet til denne stærkt voksende industri. Derfor er det vigtigt at undersøge, hvordan konsulenterne varetager denne funktion. Hvordan transformeres ledelseskoncepterne i konsulenternes varetægt? Disse spørgsmål er set i forhold til industriens kraftige vækst stadig temmelig underbelyst. Og vil blive belyst i nærværende kapitel.

I det foregående kapitel har jeg analyseret og diskuteret Total Quality Management og Business Process Reengineering. Der blev foretaget en kritisk læsning af dem, der kan betegnes for founding fathers og guruerne, og enkelte bidrag af de bøger, som er udarbejdet af danske konsulenter, ligesom der blev fokuseret på, hvordan koncepterne er formet på baggrund af tidligere koncepter. I denne analyse fremgik det, at der kun i sjælden grad; om overhovedet; medtages arbejdsforhold i ledelseskoncepterne. Til

gengæld er det ganske sikkert, at om forandringerne gennemføres, som de har agt i disse fremstillinger, så får de indflydelse på arbejdsforhold. Jeg forsøgte til gengæld også at forstå udviklingen af ledelseskoncepter på baggrund af nogle makro-orienterede modeller. Disse peger på en række interessante perspektiver om, hvordan tekno-økonomiske udviklingskonjunkturer kan bidrage til at igangsætte bestemte typer af ledelseskoncepter samt, at relationer mellem ledelse/ arbejdsgivere, lovgivning og industrielle relationer også har en indflydelse på opkomsten af ledelseskoncepter. Til gengæld er forklaringsmodellerne meget strukturalistisk orienterede og mister derfor en lang række mere kontekstuelle faktorer – ikke mindst, når vi skal forstå dynamikken i en dansk/ skandinavisk sammenhæng. Derfor udviklede jeg en diskussion om betydningen af de institutionelle og kulturelle perspektiver i den skandinaviske kontekst. Det stod klart, at der på en række punkter er grundlæggende forskelle i såvel organisationskulturer, som i de industrielle relationer, hvilket må antages at have indflydelse på formningen af koncepterne.

Sammen med den åbenhed, som trods alt ligger i guruernes bøger er der et potentiale for, at der kan og må ske en formning af koncepterne i processen fra idéen til den sociale dynamik. Et potentiale for, at temaer som udvikling af arbejde, arbejdsforhold og arbejdsmiljø kan blive sat på dagsordenen. Når der tales om kvalitet, *kan* arbejdsmiljøkvalitet tematiseres. Når der tales om kvalitet, *kan* nødvendigheden af, og sammenhængen mellem, gode og udviklende arbejdsforhold samt kvalitet i produkt diskuteres. Men det forudsætter, at potentialet bliver bragt i spil af nogen og noget i processen fra idéen til den sociale dynamik, hvori koncepterne får egentlig praktisk betydning.

Den sociale dynamik omkring ledelseskoncepterne udspilles også i interessentselskaber; i tidsskrifter, og populære skrifter, i fagforeningsskrifter; i værktøjskasser og kursusmapper; i lederes hænder; i forhandlinger mellem konsulenter og ledere og med medarbejdere samt på handelshøjskoler og universiteter.

I dette kapitel fokuserer jeg på relationerne mellem konsulenter, koncepter og ledere. I første del retter jeg fokus mod væksten i konsulentindustrien. I denne del vil jeg også skitsere den danske konsulentbranche. Jeg vil vurdere den vækst og professionalisering, som branchen globalt og nationalt har været inde i. I forhold til den danske konsulentbranche vil jeg skitsere et øjebliksbillede og vurdere dens organisering ift. perspektiver som arbejdsforhold og arbejdsmiljø. Hvordan ser branchen på sin egen rolle i dette perspektiv? Har den skandinaviske model nogen særlig rolle ift. den måde branchen, diskuterer arbejdstagernes perspektiver, etik, arbejdsmiljø og –forhold? Stilles der særlige krav til danske konsulenter?

I anden del fokuseres på *om*, og i givet fald *hvordan*, konsulenter bidrager til at forme, udvikle og skabe – at transformere – ledelseskoncepter. Der fokuseres således på ét led i

en transformationsproces fra idé til social dynamik. Konsulenterne er én aktør i den sociale dynamik, hvor indenfor ledelseskonceptet praktiseres i en konkret forandringsproces¹.

Den primære indgang er konsulentinterview. Der er gennemført semi-strukturerede interview med syv konsulenter fra forskellige typer af konsulent organisationer. Alle er dog konsulentorganisationer, som arbejder med ledelse af forandringsprocesser. I interviewene blev der fokuseret på temaer som

- Virksomhedens historie og primære ydelser
- Konsulentens egen baggrund
- Anvendelse og formning af koncepter
- Eksemplificering af forandringsprocesser med beskrivelse af fra idé til dynamik
- Konceptet og arbejdsforhold
- Konsulentvirksomheden og arbejdsforhold

Analysen og diskussionen af denne primære empiri udvikles i samspil med en sekundær empiri. Den består af en række interview og møder. To proceskonsulenter fra USA, interview med ledere, medarbejdere og forskere, som har relationer til og/ eller praktiserer ledelseskoncepterne. Interviewene med ledere er foretaget i forbindelse med en runde til forskellige organisationer, der havde arbejdet med koncepterne. Interviewene med medarbejdere er foretaget i forbindelse med et case-studie i en dansk offentlig institution og en amerikansk ditto (disse vender jeg tilbage til i kapitel 5), samt enkelte virksomhedsbesøg i Danmark og USA. Interviewene med forskere er foretaget i Danmark og i USA.

I tredje del fokuseres teoretisk på, hvordan forholdet mellem ledere, konsulenter og ledelseskoncepter er med til at forme forandringsprocesserne. Her bevæger vi os altså nærmere den organisatoriske kontekst – dog stadig med en overskridelse af organisationsgrænserne. I afsnittet om de makroorienterede forklaringsmodeller i kapitel 3 stod strukturerne i fokus, hvilket betød, at aktørerne blev negligeret. Som Abrahamson anførte, er det imidlertid også nødvendigt at søge forståelser af, hvad det er for "sociopsykologiske" dynamikker, der er med til at drive efterspørgslen på koncepterne. Med Knights og Murray's ord handler det bl.a. om, at viden-magtrelationerne *også* afspejler de mulighedsbetingelser, som de enkelte individer i den politiske proces agerer indenfor: Arbejdet for at opnå en symbolsk og materiel sikkerhed i en konstant forandrende

¹ begrebet "forandringsproces" anvendes fremfor udviklingsproces. Det skyldes at "forandring" i modsætning til "udvikling" også implicerer muligheden for "afvikling". Til tider anvendes begrebet "forandringsprojekt" i stedet. Her betones forestilling, at der er tale om en afgrænset proces, som har en begyndelse og en slutning.

omverden. Den del af kapitlet har til formål at belyse de relationelle formningsaspekter, som gør sig gældende trods den "magt", som konsulenterne kan tillægges.

Baggrunden for det tredje hovedafsnit er således at overkomme en risiko for at tildele konsulenterne, og dette led i en kompleks proces, en for betydningsfuld aktør-rolle. Det er derfor på den ene side væsentlig at være opmærksom på, at konsulenterne langt fra er de eneste, der har indflydelse på den sociale dynamik omkring ledelseskoncepter. Men på den anden side er konsulenten en aktør, der på trods af, at flere og flere virksomheder gør brug af dem, kun sjældent bliver diskuteret. Særlig er konsulenternes indflydelse på arbejdsforhold og deres rolle i forhold til medarbejderinddragelse underbelyst. I næste kapitel vurderes den videre formningsproces på baggrund af empiriske studier af organisatoriske forandringsprocesser, som er initieret på baggrund af ledelseskoncepter.

En industri i kraftig vækst - ledelseskoncepter og konsulents indtog i organisationers beslutningshierarki

Konsulentindustrien er en kraftigt voksende industri. De otte største konsulentvirksomheder i verden, havde i 1997 indtægter på omkring 337.500 millioner kroner.

Skema 1: De største konsulentforetagenders indtægter

Navn*	Indtægter, millioner - (skatteår 97)	Antal medarbejdere
Andersen Consulting(i)	\$ 6.647,0	53.426
CSC	\$ 6.600,8	45.000
Ernst & Young (ii)	\$ 9.100,0	79.750
PricewaterhouseCoopers (iii)	\$ 5.630,0	60.000
Deloitte Touche Tohmatsu International (iv)	\$ 7.400,0	65.000
McKinsey & Co.	\$ 2.200,0	7.100
KPMG International (v)	\$ 9.200,0	83.500
Cap Gemini	\$ 2.855,5	31.094
I alt - US\$	49.633,3	424.870
I alt ca. Dkr.	337.506,64	

note: regnet om efter kurs 680

*kilde: <http://www.kennedyinfo.com/mc/cn50.html>

**kilde: <http://cnfn.news-real.com/> gå derefter "Companies" og "Company Overview" ²

² i) Andersen Consulting er en del af Andersen Worldwide som også har med revision m.v. at gøre.

Tilsammen er der 104.933 ansatte og en indtægt på 11.300 millioner

ii) Ernst & Young yder også revision - tallene for selve konsulentrådgivningsandelen har det ikke været muligt at få adgang til.

iii) PricewaterhouseCoopers - tallene er efter en sammenlægning af to store og indeholder også revision m.v.

Til sammenligning var det danske udgiftsbudget på Finansloven, inklusive renter i 1998, lige omkring 388.133 millioner kroner. I nyhedsbrevet "Consultant News", som udgives af et informations- og analysecenter, der har arbejdet med konsulentbranchen siden '70, anslås det, at management konsulentbranchens indtægter vil stige 13% årligt i de kommende år.

Konsulenternes primære - og vigtigste - reference er ledelsen i virksomheden. Det er ledelsen, der er kunden. Typisk kontakter ledelsen konsulenterne, og kommissorium fastlægges gennem forhandlinger. Konsulenterne lever af at føre denne kontrakt ud i livet. Set fra konsulenternes perspektiv kommer aktører som medarbejdere, (under-) leverandører og kunder osv. i anden række (se evt. Borum 1995b: 96ff). Temaer som for eksempel arbejdsforhold er ikke automatisk en del af dagsordenen. Sådan er det i mindre grad for lederne, som til stadighed må stå til ansvar over for disse aktører. Ledere kan være placeret fjernt fra medarbejderne i

hierarkiet. Men dog relativt nærmere sammenlignet med konsulenter, hvis eneste relation til organisationen er en kontrakt, der udtrykker byttehandelen mellem kapital og opdraget på et forandringsprojekt. Konsulenterne er derfor principielt alene ansvarlige over for resultater i relation til det kommissorium, de er ansat til at løse.

Den globale konsulentindustri's indtægter

1995	\$ 51 milliarder
1996	\$ 62 milliarder
1997 (estimeret)	\$ 73 milliarder
1998 (progn.)	\$ 85 milliarder
1999 (progn.)	\$ 98 milliarder
2000 (progn.)	\$ 113 milliarder

Kilde: 1997, Kennedy Information Research Group;

<http://www.kennedyinfo.com/mc/krglobal.html>³

På den måde kommer konsulenterne til at repræsentere et ekstra led mellem forandringer i omverdenen, typisk markedet, og de givne konsekvenser, typisk i form af organisationsforandringer. Konsulenterne er *ekspertterne*, der foretager analysen. Analysen kan samtidig betragtes som én fortolkning af forandringerne. De foreskriver "nødvendige" og "naturlige" handlinger, der skal til for at få organisationen bedst muligt igennem forandringerne. Konsekvenser, som ligger uden for kommissorium – forbedringer eller forringelser af fx arbejdsforhold – må i den sammenhæng ses som en nødvendig konsekvens af organisationens bestræbelser på at overleve i fremtiden. Konsulenterne og

iv). Deloitte Touche Tohmatsu International (inkl. også revision m.v.)

v) KPMG Peat Marwick er management konsulentvirksomhed. KPMG International indeholder også revision m.v. Tallene er fra KPMG International

³ Der er noget usikkerhed forbundet med sammenligningerne af de forskellige opgørelser. Fx udgør de 8 største konsulentforetagenders indtægter i 1997 ca. 50 mia. dollars imens den samlede indtægt i "Consultant News" anslås at være 73 mia dollars. Årsagen er, at "Consultant News" analyse fokuserer på ydelser inden for ledelses rådgivning. De offentlige opgørelser jeg har haft adgang til over virksomhedernes indtægter muliggør ikke umiddelbart en differentiering mellem ydelser i forhold til ledelsesrådgivning, IT og revision.

ledelseskoncepterne repræsenterer et ekstra led mellem, hvad der foreskriver en given handling, en ekspertbaseret *nødvendig* forandringsproces, og den givne handlings konsekvenser. Konsulenterne i samspil med ledelseskoncepterne legitimerer disse konsekvenser.

Gennem denne outsourcing af beslutningsansvaret legitimerer og genererer konsulenter og ledelseskoncepter risiko-fyldte, og nogen gange mindre populære, forandringer. Forandringerne bliver gjort objektive og neutrale gennem anvendelse af nogle afprøvede reskaber og værktøjer. Organisationens nære fremtid skabes i billedet af konsulenternes fortolkninger. Men konsekvenserne rækker oftest længere end den nære fremtid. Ekstreme eksempler har givet anledning til diskussion om etiske retningslinjer inden for konsulentbranchen. For eksempel har konsulenterne diskuteret et erhvervsetisk kodeks i forbindelse med løsning af konsulentopgaver med personvurderinger (fx Weekendavisen 1996). Det vender jeg tilbage til i afsnittet "Et øjebliksbillede af den danske managementkonsulentbranche".

Ledelsesopgaven tayloriseres - outsourcing til konsulentindustrien

At lægge strategi har gennem tiden gennemgået en utrolig grad af professionalisering. Strategilægningens professionalisering har muliggjort, at den anskues som en selvstændig disciplin. Den er undergået en professionalisering så den nu udgør en selvstændig arbejdsproces i arbejdsdelingen. Det har også medført en taylorisering af ledelsesopgaver. Udviklingen af bidrag til strategiske ledelses-teorier foregår ofte i et tæt samarbejde mellem anerkendte forskere ved anerkendte business skoler i et samarbejde med nogle af de største og mest succesfulde virksomheder (Koch 1996). I en række tilfælde er også konsulentorganisationer involveret. I Boston området i Massachusetts, USA findes et miljø, som er for udviklingen af management, hvad Silicon Valley i Californien er for IT-verdenen. Her findes Harvard og MIT (Massachusetts Institute of Technology med Sloan School of Management) samt nogle af de mest anerkendte og største management og IT konsulentvirksomheder. Mange af de mest indflydelsesrige begreber og ledelseskoncepter er blevet støbt i dette miljøes samarbejde. Herfra spredes de hurtigt ud og bliver en almindelig del af konsulenters arsenal rundt omkring i verden.

I dag foretages strategi-lægningen ofte i et specialiseret og professionaliseret område, stort set uafhængigt af resten af organisationen. Der er sket en arbejdsdeling og taylorisering af strategi-, organisations- og ledelsesværktøjer. Arbejdsdelingen har muliggjort, at mange beslutninger bliver foretaget uden for den egentlige organisation. Det kan *outsources* til konsulenter, som på den anden side med rette kan hævde, at de kender bedst til industrien eller sektoren qua deres arbejde med lignende cases. Cases som fremstilles i normative succes-historier (Borum 1995a). Konsulenterne fremstilles som de erfaringsbaserede eksperter, der kan lede skibet – organisationen – igennem storm-

vejret over Atlanterhavet, i et tæt, moderne samarbejde med det øvrige *team* personificeret af ledelsen i organisationen. Gennem avancerede informationsteknologiske systemer holdes der styr på konsulentvirksomhedens rådgivning og resultater, know how og ressourcer. En konsulent i Singapore, eller i København, kan trække på erfaringer fra kollegaen i Boston via deres IT-system. Samtidig kan IT-systemet anvendes i konsulentvirksomhedens egen human resource-afdeling, hvor fx antallet af hits på en konsulents case-beskrivelser kan hjælpe i bonus- og advancementssystemer.

Thomas Davenport, som foruden at være en af ophavsmændene til BPR-begrebet også er partner i Ernst & Young (sic!), beskriver i et interview bl.a., hvordan udviklingen af forandringsprogrammer i fremtiden ønskes gennemført i samarbejde med deres klientorganisationer:

We will have a general business change methodology which will be customizable, in the sense that at the beginning of a project you will answer a number of questions at an automated workstation and based on the kind of change you want to undertake, the level of systems issues, the level of process issues and so on – the 'Navigator' (or whatever it will be called at the time) will actually create a customized, relatively brief and concise methodology with all the relevant tools and techniques. (Davenport 1994b :6)

I bilindustriens spæde begyndelse kunne Ford koncentrere sig om at udvikle og effektivisere en bilmodel, Ford T'en. I dag har produktdifferentiering, teknologisk udvikling, nye produktionsmetoder og meget mere muliggjort produktion af biler til enhver pris og smag. Måske lige bortset fra billige luksusbiler. Det gælder også konsulentindustrien. Er fremkomsten af nye ledelsesværktøjer og ledelseskoncepter en afspejling af det moderne samfunds hastige forandringer? Er de en afspejling af de "nødvendige" krav, der stilles til dagens organisationer? Eller er de i lige så høj grad selv en del af tempoforøgelsen - altså med til at producere og reproducere de vilkår, der gør dem eftertragtede?

Koncepterne indtager en væsentlig rolle og giver svar på en række af de problemer, som de nye produktionsbetingelser, markedsbetingelser m.v. bringer for dagen. De reducerer kompleksitet. Total Quality Management har forsøgt at betone helheden i bestræbelserne på at imødekomme de problemer som voksende hierarkier havde af betydning for kvaliteten. Business Process Reengineering, i sin radikale selvforståelse, gør stort set op med organisationer og tænker i stedet i processer. Det ses samtidig som et svar på overgangen fra et industrisamfund til et videns-, informations- og servicesamfund. Men begreberne og koncepterne spiller også selv en væsentlig rolle for udviklingen af netop disse nye betingelser. TQM har bidraget til udviklingen af en kvalitetsbevægelse, som efterspørger kvalitet (i en form, som muligvis ikke var TQM's oprindelige kvalitetsdefinition). BPR sætter kunden i fokus for processerne og skaber en tilbedelse af kunden.

som gør BPR "nødvendig". Koncepterne er samtidig både en del af, og reproducerer det til tiden gældende akkumulationsregime - altså den måde hvorpå normer, adfærd, love, regulativer, udbud og efterspørgsel smelter sammen og sikrer en vis stabilitet i processen. Koncepter bidrager som lim i produktion og reproduktion af det, der i denne sammenhæng, på et samfundsmæssigt niveau kunne kaldes akkumulationsregimet. Således har koncepter bidraget til udvikling og innovation af enkeltvirksomheder og det totale billede i akkumulationsregimet. Men koncepterne og begreberne kan ikke selv gøre noget. Koncepternes indflydelse gør sig alene gældende der, hvor de bliver bragt i spil gennem sociale relationer. Og her er konsulenterne én aktør. I det følgende vil jeg først se på aktørerne som en branche. Bagefter vil jeg vurdere konsulenternes ageren på baggrund af interview mv.

Et øjebliksbillede af den danske managementkonsulentbranche

I 1998 gennemførte Erhvervsfremmestyrelsen på baggrund af regeringens projekt om "Ledelse, Organisation og Kompetence i videnssamfundet"⁴ (LOK-initiativet) en analyse af den danske managementkonsulentbranche (i det følgende refereret EFS). Analysens grundlag er en fax-survey blandt 600 konsulentvirksomheder, samt en brugerundersøgelse foretaget af Gallup blandt 1000 virksomheder. Der blev også udført en række kvalitative interview om kompetenceudvikling og vidensflowet i branchen.

I LOK-initiativet anvendtes Danmarks Statistiks branchekode og -definition. Managementkonsulentbranchen er en samlebetegnelse for firmaer, der

- 1. Leverer viden og rådgivning om ledelse** og forretningsudvikling til beslutningstagere og ledere i private virksomheder, organisationer og offentlige institutioner og/eller...
- 2. Arbejder på opdrag af ledelsen** i virksomheder, organisationer og offentlige institutioner med at udvikle og omstille organisationer, forretningssystemer og mennesker. (Danmarks Statistik: Dansk branchekode 1993, 2.udg. 1996, her taget fra publikationen fra Erhvervsfremmestyrelsen)

I undersøgelsen udsendtes der faxspørgeskemaer til 690 managementkonsulentvirksomheder. 190 af disse virksomhederne svarede ikke (28%). Af de resterende 500 tilbageværende var der 94 (19%) som svarede, at de ikke leverede managementkonsulenttydelser. 100 (14%) leverede managementkonsulenttydelser, men ønskede ikke at deltage. 25 (4%) havde en omsætning på under 250.000 kr. årligt og blev ikke medtaget i undersøgelsen. De resterende 281 af de tilbagesendte spørgeskemaer havde hver især en samlet

⁴ LOK-initiativet kan findes på <http://www.lok-initiativer.dk/> Og den citerede rapport fra Erhvervsfremmestyrelsen kan findes på <http://www.efs.dk/publikationer/rapporter/mkonsulent/>

omsætning på over 250.000 kr. og blev medtaget i den videre undersøgelse. Det svarer til 41% af det samlede udsendte antal faxskemaer eller 56% af de virksomheder, som havde svaret.

Erhvervsfremmestyrelsen anslår, at der er omkring 460 virksomheder, organisationer og institutioner, som findes på markedet for managementkonsulenttydelser i Danmark. I den videre undersøgelse ligger analysen vægt på en definition af branchen som værende

Managementkonsulentfirmaer, der som deres primære aktivitet yder rådgivning inden for ledelsesområdet

Andre managementkonsulentfirmaer, hvor managementkonsulenttydelser udgør en sekundær aktivitet, f.eks. rådgivende ingeniørfirmaer, revisionsfirmaer mv.

Offentlige og semioffentlige managementkonsulentfirmaer, der som primær eller sekundær aktivitet yder managementrådgivning.

Andre organisationer og virksomheder, som yder managementrådgivning, selvom det kun er en sekundær ydelse til deres hovedydelse. (EFS; 1999)

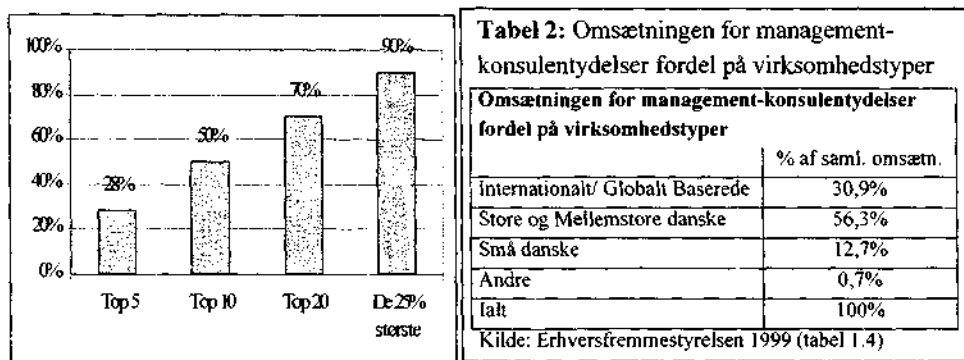
Det er kun omsætningen fra afdelinger / enheder, indenfor managementrådgivning der er medtaget, når der er tale om en estimeret fastsættelse af omsætning og ansatte o.lign. Af de 261 virksomheder der har besvaret fremgår det, at der er 2.773 ansatte, som beskæftiger sig med managementkonsulentrådgivning. Erhvervsfremmestyrelsen anslår, at branchen som helhed beskæftiger omkring 4.800 i Danmark. Af de 261 virksomheder har 230 besvaret spørgsmålet om omsætning, hvilket tilsammen er på omkring 1,9 mia. kr. årligt. Det får videre Erhvervsfremmestyrelsen til at anslå at den samlede branche omsætter for 3,8 mia. kroner årligt.

I Foreningen af Managementkonsulenter skriver, at den europæiske konsulentindustri omsætter for omkring 18 mia. ECU (ca. 134 mia. dkr.) og beskæftiger mere end 137.000. Det er samtidig en af Europas hurtigst voksende industrier med en vækstrate på 10% i 1996 (FMK medlemsnyt 3/1996)

Tabel 1: Omsætningen i den danske konsulentbranche

	Total omsætning	Antal ansatte	Gns. pr. virks.
Estimat for hele branchen	3,8 mia. kr.	4.800	8,3 mio. kr.

Figur 1: Koncentrationsgraden i den danske konsulentbranche



I Erhvervsfremmestyrelsens analyse hedder det, at

Kun 45 pct. af virksomhederne i dansk erhvervsliv har inden for de seneste to år anvendt eksterne managementkonsulenter. (EFS 1999 kap.2; min fremhævelse)

Det er ikke nærmere uddybet, hvorfor EFS skriver "*kun*". Jeg finder, at det er bemærkelsesværdigt, at ledelsesbeslutninger og organisationsudvikling i den grad er blevet en professionaliseret (og tayloriseret?) ekspertbaseret viden, som gør, at Erhvervsfremmestyrelsen foretrækker, at sådanne beslutninger og tiltag skal outsources til management-konsulentvirksomheder. En alternativ formulering kunne således være, at det er bemærkelsesværdigt, at *hele* 45% af virksomhederne i dansk erhvervsliv ikke er i stand til selv at omstille og tilpasse, deres organisation, og derfor må søge bistand fra eksterne konsulentvirksomheder. Erhvervsfremmestyrelsens formulering antyder, at deres "branchebillede" primært har til formål at understøtte branchens vækst (estimeret til 10% på europæisk basis, jf. ovenfor) i Danmark. Med undtagelse af et område stilles ingen grundlæggende spørgsmål om branchens ageren på markedet: Erhvervsfremmestyrelsen behandler et spørgsmål om etik inden for konsulentbranchen. En bestræbelse som understøtter branchens eget arbejde for at opnå selvdisciplinering og derigennem et forbedret image. Gennem et forbedret image opnås øget grad af legitimitet. Men det er i første omgang ad hensyn til image – og der er tale om at understøtte selvdisciplineringen. Spørgsmål om yderligere regulering eller lignende initiativer behandles ikke.

Erhvervsfremmestyrelsen understøtter altså tendensen til, at beslutningerne "outsources" til andre virksomheder end dem, hvori beslutningerne skal implementeres. Det tages her for givet, at managementkonsulenter uden videre kan tilføre omstilling og

fleksibilisering, der er gavnligt for bruger organisationerne. Erhvervsfremmestyrelsen lægger vægt på, at managementkonsulenter ikke alene leverer ekspertbaseret viden i forståelsen "rationelle" teknikker og programmer; at managementkonsulenter også skal besidde kompetencer, som har med forandringsledelse og proceskonsulentrollen at gøre. Men bagved ovenstående antagelse ligger der en anerkendelse af, at managementkonsulenter, uanset hvad, er et gode. Antagelsen er, at konsulenter kan tilføre organisationer ny viden, omstilling, fleksibilitet, der vil bidrage til øget konkurrenceevne – hvordan konsulentbranchen i Danmark kan drage nytte af skandinaviske samarbejdstraditioner, eller hvordan temaer som udvikling af arbejde og arbejdsforhold eller regulering er ikke temaer, som bringes ind i Erhvervsfremmestyrelsens analyse. At vækst i managementkonsulentbranchen er et gode, er set fra et arbejdsforholdsperspektiv ikke nødvendigvis rigtigt. Også på Erhvervsfremmestyrelsens egne præmisser, er ræsonnementerne, efter min vurdering, til tider forhastede: Stadig omstilling, fleksibilisering mv. skaber også et "organisatorisk hukommelsestab". En tempoforhøjelse i omstillinger, som understøtter udvikling af situationsbelastning af såvel organisationer som individer og som – med Sennett – skaber en korroderet karakter på det individuelle niveau. Viden forsvinder ud af organisationen – og puttes muligvis ind i nye IT-systemer. Men denne rationaliserede viden tager ofte ikke hensyn til, hvordan det daglige arbejde rent faktisk udføres.

Det er især de store virksomheder, som anvender konsulenter. Således er der 72% af de virksomheder, der har over 250 ansatte, som har anvendt konsulentvirksomheder inden for de seneste år, mens der kun er 1/3 af virksomheder med 20-49 ansatte. Undersøgelsen konkluderer endvidere, at 9 ud af 10 brugere er tilfredse. Brugerundersøgelsen er udarbejdet på baggrund af et oplæg fra Oxford Research af Gallup. Den baserer sig på 1000 interview med ledende medarbejdere, som har indflydelse på valg af eksterne ledelseskonsulenter. Virksomhederne er en stikprøve blandt danske virksomheder med over 20 ansatte. Det er klart, at respondentens baggrund og position er interessant i denne sammenhæng. Det må siges at være et imponerende højt tilfredshedsniveau. En række spørgsmål kan dog stilles i den forbindelse. To skal nævnes her:

Hvad ville resultatet blive, hvis man spurgte medarbejderne i de organisationer, som er kunder?

Hvilken betydning har det, at de adspurgte er dem, som er ansvarlige for valg af de eksterne konsulenter?

Spørgsmålene kan naturligvis ikke besvares. De indeholder en retorik, med hvilken jeg ønsker at pege på den politiske dimension, som også ligger i en sådan undersøgelse. Dels, hvad er det for kriterier, der lægges til grund for en vurdering om, hvorvidt det har været en succes: Er det produktivitetsforøgelse og effektivitet? Er det øget vækst og indtjening? Er det et bedre arbejdsmiljø og udvikling af kvalifikationer, øgede dispositionsmuligheder i arbejdet, medindflydelse osv? Er det en forbedret oplevelse hos kunderne til de organisation, der forandres? Dels, at det står klart, at dem, som er ansvarlige

for valg af de eksterne konsulenter også har en interesse i at se resultaterne som en succes. Heri ligger der ikke en anklage om, at der tales usandt, men blot, at man kan tilordne succes'er og fiaskoer forskellige værdier og måle ud fra forskellige kriterier. Hvis man således selv har en væsentlig andel i forandringsprojektet – bl.a. i kraft af udvælgelsen af managementkonsulenten – og oplever et ansvar overfor, hvorvidt projektet er en succes eller en fiasko, vil respondenterne være tilbøjelige til at svare positivt på spørgsmålet.

Konsulentbranchens organisering – Legitimitet og Imagepleje

Konsulentbranchen er i dag organiseret i Foreningen af danske ManagementKonsulenter (FMK). I Weekendavisen (29/11-5/12) 1996 står der "Når konsulenter snakker – Konsulenterne vil ikke kaldes bødler og er derfor på vej med 'Erhvervsetisk kodeks for løsning af konsulentopgaver med personvurderinger'". Det er Foreningen af Managementkonsulenter, der har taget initiativet – og den repræsenterer ifølge artiklen fra 1996 (Weekendavisen 96) 40 virksomheder med 400 af de godt to tusinde managementkonsulenter og virksomhedsrådgivere der findes. I dag organiserer FMK, ifølge dem selv 35 medlemsvirksomheder med 350 konsulenter (<http://www.fmk.dk/>). Samtidig har branchen været inde i en rimelig vækst på de få år. Det betyder, at der i ønsket om et fremstød i 1996 blev talt lidt mange medlemmer med, eller at det faktisk er gået tilbage siden da. Under alle omstændigheder fremføres det i artiklen, at branchen har et image problem, og at det nok kan være vanskeligt for en forening med så lille tilslutning at skabe opbakning om det erhvervsetiske kodeks.

FMK er endvidere medlem af FEACO (Fédération Européenne des Associations de Conseils en Organisation) samt af ICMCI (International Council of Management Consulting Institutes). FMK er den udstedende myndighed i Danmark for CMC-certifikater (Certified Management Consultant), som er en certificerings ordning indenfor ICMCI. FMK's formål er blandt andet, at

- * etablere og håndhæve almene regler for høj etisk standard ved konsulentvirksomhedens udøvelse og den enkelte konsulents faglige adfærd blandt andet gennem Erhvervsetisk Nævn.
- * repræsentere branchen i forholdet til offentlige myndigheder, andre brancheforeninger ...
- * at profilere foreningen og herigennem branchen, så foreningen bliver kendt og respekteret i samfundet, blandt andet ved kun at repræsentere den seriøse del af branchens udøvere (FMK's vedtægter 1997)⁵

I det erhvervsetiske kodeks hedder det blandt andet:

⁵ <http://www.fmk.dk/vedtaegt.html>

For at sikre klienterne en kvalificeret rådgivning og assistance og for at kunne leve op til ansvaret over for de mennesker, der arbejder i virksomheder, der benytter konsulentbistand, stilles følgende erhvervsetiske krav til hvert af FMK's medlemmer og certificerede konsulenter (FMK's vedtægter 1997, Appendix B)⁶

Indholdet i FMK's vedtægter og erhvervsetiske kodeks er stort set identisk med de overordnede krav, som der stilles for at kunne blive certificeret CMC-konsulent i henhold til ICMCI's certificering. I det erhvervsetiske kodeks behandles forskellige punkter, herunder pligter til kun at påtage sig opgaver, som konsulenten har kvalifikationer indenfor. I øvrigt ligger der også nogle krav til, hvordan konsulenten kan agere ift. personvurderinger. Der ligger ikke nogen formuleringer om, hvordan konsulenterne i øvrigt skal forholde sig til temaer omkring udvikling af arbejde, arbejdsforhold eller lignende. Heller ikke for eksempel en hensigtserklæring om, at det kunne være hensigtsmæssigt for konsulenter at arbejde for en bred koalition i forandringsprocesser på virksomheder. Det kunne for eksempel være en tematisering om inddragelse af medarbejdere eller medarbejderrepræsentanter i styregrupper eller med en inklusion af samarbejdsudvalg og lignende.

Da FMK alene har 35 konsulentvirksomheder, har de været med til at tage initiativ til at oprette Dansk ManagementRåd (DMR) (EFS 1999, afsn. 1.7). Visionen har været at samle og styrke professionalismen inden for dansk rådgivning – hedder det. Et formål, som er stort set identisk med ICMCI's formål, og som også i det store og hele er sammenfaldende med, hvad FMK allerede foretager sig. Det er derfor lidt uklart, hvori forskellen mellem disse brancheorganisationer og foreninger består i udover, at det er et forsøg på at etablere et nyt og bredere grundlag, end det som FMK har været i stand til. Hensigten med DMR (dette adskiller sig heller ikke fra FMK ønsker) er endvidere at skabe en bredere legitimitet og at styrke branchens image :

Det indebærer en tydeliggørelse af branchen som et professionelt og nytigt erhverv gennem dokumentering af blandt andet forretningsmæssige fordele ved anvendelsen af managementkonsulenter. Forventningen er desuden at etableringen af et helt nyt forum, der har et langt bredere afsæt end FMK, vil muliggøre gennemførslen af en mere langsigtet strategi for branchens professionalisering. (EFS 1999: afsn. 1.7)

Det er ikke tydeligt, hvor forskellen ligger mellem FMK og DMR. Visionen er vel, at DMR kan udvikle sig til et fornyet og forstærket organisatorisk platform for at sikre branchens videre image og legitimitet, en opgave som det tilsyneladende har været vanskeligt at skabe bred opbakning til i branchen indenfor rammerne af FMK.

⁶ <http://www.icmci.org/Information/Conduct.html> og <http://www.icmci.org/Information/CMC.html>.

I EFS nævnes det, at branchenormer og etiske retningslinjer udvikles og kontrolleres af branchens organisationer. Det understreges, at dette er væsentligt for at sikre hele branchens legitimitet og image. I den forbindelse kan organisationer såvel som staten være involveret i processen ved at tildele uddannelse og normer og retningslinjer en legitimitet, enten ved at opstille samfundsmæssige kriterier eller sanktioner for medlemskab. I den forbindelse kunne man spørge om den "bærende koalition", som DMR af dele af branchen ønskes skal udvikle sig til, kunne bredes så langt ud, at faglige organisationer eller andre blev inkluderet i processen. De etiske retningslinjer og kriterier for certificering kunne udvikles så de inkluderede nogle temaer, der relaterede sig til mulighederne for at udvikle arbejde i forbindelse med organisationsforandringer.

Spørgsmålet er imidlertid også om en forening, bestående af 35 konsulentvirksomheder, kan have nogen særlig betydning – eller om det kan lykkes dem at organisere eller interessere flere konsulentvirksomheder gennem DMR? Det kan også spørges, om det skulle være muligt at etablere en endnu bredere koalition, når nu så få bakker op om det initiativ, som trods alt er etableret? Dem der står uden for vil åbenbart ikke bakke op omkring sådanne initiativer. Men på den anden side kunne mere radikale initiativer være med til at sætte FMK/DMR's varemærke på spidsen, og ikke bare være et "minimums-waremærke". Men en strategi for en mere generel udvikling af branchen. I den forbindelse er det vigtigt at huske på, at ledere også har et ansvar. Derfor ville det være naturligt at bygge alliancer op med forskellige interesse-organisationer – som interesse-organisationer med repræsentanter for arbejdsgivere og –tagere samt ledere.

Dansk Psykolog Forening (DPF) har udgivet et sæt etiske retningslinier for brug af test i erhvervslivet. I den forbindelse havde FMK været på banen med nogle høringssvar. I retningslinjerne arbejdes der med ansvar for etisk testbrug; testpolitik og testpersoners rettigheder. Desuden opstilles der krav til kommende retningslinier for testkvalitet og brugerkvalifikationer. I den forbindelse skriver FMK i deres nyhedsbrev, at

FMK vil generelt ikke acceptere regler af "lovgivningsmæssig karakter", men hilser dog alligevel initiativet velkommen. (Medlemsnyt, FMK 3/98)

De gode intentioner hos FMK standser altså ved egentlig regulering, der kan have lovgivningsmæssig karakter, i *anførselstegn* (hvis der er tale om regulering uden *anførselstegn*, antager jeg, at de gode intentioner slet ikke eksisterer). Hvad dette dækker over er uklart. I FMK's medlemsnyt nr. 3/98 fremgår det dog, at

På baggrund af branchens beskrivelse fremgår det, at der ikke er nogen fremtrædende organisation til at skabe nogle etiske retningslinjer, eller nogle mere gennemgribende krav til praktisering af konsulenterhvervet. Der eksisterer rammer med krav, som stilles til konsulenter for at kunne være medlem af brancheorganisationerne. Indholdet har en vis

betydning for standarden af de konsulenttydelser og er derfor i sig selv et væsentlig skridt. Indholdet af disse rammer er imidlertid ikke af en karakter, som har den store indflydelse på muligheden for at indoptage arbejdsforhold i konsulenternes praktisering. Den skandinaviske Model spiller ingen rolle. Tvært imod er FMK og DMR's retningslinjer bemærkelsesværdigt identisk med for eksempel den Europæiske moderorganisation. Det vidner altså ikke om nogen grundlæggende forsøg på at forme retningslinjerne ind i en dansk/ skandinavisk sammenhæng.

Viljen til at stille større krav (fx regulering af lovgivningsmæssig karakter) eksisterer overhovedet ikke. Det kan naturligvis anføres, at koalitionen ikke er repræsentativ for konsulenterne og, at muligheden for at blive det ville blive endnu mindre, hvis de blev fortalere for endnu strammere krav. Selvdisciplineringen anføres at være effektiv nok.

Spørgsmålet er imidlertid om der kan formuleres nogle branchespecifikke krav, der dækker *hele* branchen og som synes rimelige. I form af en rammeregulering kan stilles minimumskrav på en række forskellige områder for at opnå tilladelse til at praktisere konsulentvirksomhed. Dette kender vi inden for andre professioner, som for eksempel læger og advokater.

I det følgende vil jeg på baggrund af empiri indsamlet bl.a. med interview af en række konsulenter vurdere, hvordan de bidrager til at forme ledelseskoncepter, samt vurdere perspektiver på praktiseringen.

Ledelseskoncepters Transformation i konsulenteres varetægt - Politiske programmer eller objektive redskaber?

På baggrund af interview med syv konsulenter, heraf fire egentlige ledelseskonsulenter og tre uddannelses- og proceskonsulenter i Danmark diskuteres anvendelsen af ledelseskoncepter. Desuden indgår der også en sekundær empiri gennem interview med to proceskonsulenter, og et par forskere indenfor hhv. TQM og BPR i USA og i Danmark (se også i kapitel 2, metode). Jeg har også foretaget informant-interview og møder med ledere i seks danske organisationer, som har arbejdet med TQM og BPR-lignende forandringer.

Jeg vil gennemføre en analyse af de indsamlede interview. Det gøres ved at give en fremstilling af den sociale dynamik, som praktiseringen af et ledelseskoncept kan være en del af. Afsnittet "Tæt på ledelseskoncepter i praksis" veksler kontinuerligt mellem beskrivelse og en analytisk diskussion. Afslutningsvis samles op omkring en række kritiske faktorer i et scenario for inddragelse af medarbejdere og arbejdsforhold. Scena-

riet kan i kapitlet her, alene blive et meget afgrænset bud, som alene har til formål at give inspiration på nogle konstruktive retninger.

Herefter beskrives, på baggrund af analysen af interviewene, tre forskellige konsulenttyper. Konsulenttyperne er beskrevet som idealtyper i Webersk forstand:

Idealtypen er ingen 'hypotese, men vil angive retningen for hypotesedannelse. Idealtypen er ingen *fremstilling* av virkeligheden, men vil skaffe fremstillingen entydige udtryksmidler [...] Man kommer frem til den ved at man ensidig *betoner* ett eller *flere* synspunkter, og sammenfatter en mengde *enkelt*fenomener som forefinnes spredt og med uklare grænser (Weber 1992 (1921): 199)

Det vil sige, at hvad der er beskrevet i én idealtipe ikke nødvendigvis kan genfindes i sin rene form hos én konsulent(-organisation) (Weber 1992 (1921): 203). Derimod vil det være træk, som vil kunne findes hos en række konsulenter(-organisationer) og træk fra de forskellige idealtyper vil også ofte kunne genfindes i den samme konsulentorganisation.

I afsnittet her forstås ledelseskoncepter som et produkt af en lang række historiske og sociale relationer. Ved at analysere relationerne fokuseres der på muligheder og barrierer for at ændre og forme ledelseskoncepterne og den sociale dynamik, hvori de indgår. Ledelseskoncepterne tilnærmes i afsnittet som åbne *politiske programmer*, der tilpasses den kontekst, og udvikles i samspil med den proces, hvori de anvendes. Aktører og temaer bliver inkluderet og ekskluderet kontinuerligt i denne politiske proces.

Ledelseskoncepterne inddrager kun i ringe grad – om overhovedet – arbejdsforhold og medarbejderinddragelse. I afsnittet vises det, at konsulenterne er med til effektivt at forstærke den proces gennem eksklusion af medarbejderne samt af temaer som arbejdsforhold. På baggrund af analysen påvises en række steder i den sociale dynamik, hvor der er potentiale for at introducere og udvikle inklusion af medarbejdere og af temaer som arbejdsforhold.

Tæt på ledelseskonceptet i praksis!

I det følgende vil jeg beskrive de processer, som gennemløbes, når en ledelse, vælger at organisationen skal forandres med udgangspunkt i ledelseskonceptet Business Process Reengineering. Formålet er, at give et bedre indtryk af de redskaber og værktøjer, der kan bringes i anvendelse. "Tæt på ledelseskonceptet i praksis" er en BPR-proces set fra et politisk proces perspektiv. Det er en proces-beskrivelse, der betoner potentialer og barrierer for inddragelse af arbejdsforhold og medarbejderinddragelse. Det er ikke et forsøg på, at skabe et helhedsorienteret billede af en BPR-proces. I stedet sættes der

fokus på en række af de relationer, hvori det politiske program formes. Her sættes arenaen kontinuerligt for, i hvilken grad, og hvordan medarbejdere og arbejdsforhold, bliver en del af processen. Hvordan skabes der kontinuerligt inklusion og eksklusion omkring et politisk program i udvikling? De to centrale perspektiver i afhandlingen fastholdes. Nemlig et teoretisk og et pragmatisk. I det teoretiske perspektiv forstås ledelseskoncepterne som politiske programmer. I det pragmatiske perspektiv analyseres konsulenternes og ledelseskoncepternes rolle og betydning for inddragelse af arbejdsforhold og medarbejderinddragelse.

Skema 2: Præsentationen af et forandringsprojekt

	Centrale indsatsområder
Idé/ Forhandling	-Strategi og målfastsættelse -Valg af konsulentorganisation -Udvælgelse af processer m.v. -Koblinger til andre dele af organisationen fx udd.; løn m.v. -Kontrakter
Opstart	-Spredning og udvikling af vision -Udvælgelse af processer -Opbygning af engagement -Udd. af kerne medarbejdere
Analyse	-Udd. af kerne medarbejdere -Proces-beskrivelser /måling -Ident. af indsatsområder -Ident. af muligheder for IT løsninger -Resultatkrav -Generering af ideal processer
Design	-Vurdering af konsekvenser -Understøttelse med IT -Forhandling med system-udviklere -Evt. kurser i nye systemer m.v. -Cost-benefit og benchmark på nye processer
Implementering	-Information -Uddannelse -Opfølgning på impl. problemer -Nye og ændringer af specifikationer -Evt. kobling til lønsystem
Opfølgning	<i>Evalueringer:</i> -Kunde-tilfredshed -Lever processer op til mål m.v.

Ethvert organisatorisk forandringsprojekt indeholder altid en idé, design, implementerings- og opfølgningsfase - på tegnebordet altså! I virkelighedens verden er det noget anderledes. Skema 2 viser de seks faser, og de indsatsområder som hver fase indeholder. Skemaet er udarbejdet på baggrund af konsulentmateriale og empiri fra forskellige organisationer. Faserne og deres indholdsmæssige elementer vil altså ofte være en del af konsulenternes præsentationsmateriale og vil også ofte være skelettet for den tilbudsgivning der foregår.

Idéen og etableringen af et politisk program

Idéen til et forandringsprojekt er som regel resultatet af et strategisk eller taktisk valg som ledelsen står overfor at skulle tage. I idéfasen fortolkes, analyseres og afvejes dels de omverdensrelaterede muligheder og trusler. Dels organisationens interne styrker og svagheder. I etableringen af programmet indgår også selve valget af konsulentorganisation. Idéen til det politiske program kan opstå som resultat af meget forskellige hændelser:

Idéen kan fremkomme på baggrund af et konkret problem med en enkelt proces, erkendt via gentagne reklamationer fra forskellige kunder eller brugere. I sådanne tilfælde vil der blot være tale om nogle små justeringer eller proces forbedringer. Mange vil hævde at det falder uden for Reengineering begrebet, men at klassificere sådanne forandringer er i sig selv en fortolkning.

For det andet kan idéen også afstedkommes som en respons på nogle truende forandringer i omgivelserne. I 1994 fastslog CSC i en Survey rapport, "State of Re-engineering Report", at begrundelsen for at gå i gang med BPR-projekter angiveligvis var ændrede kundekrav og øget konkurrence (Braganza 1997). Nye konkurrenter, faldende efterspørgsel, nye teknologiske muligheder, som skærper konkurrencen betyder, at organisationen må analysere muligheder. De må søge efter nye strategiske muligheder for at erobre eller generobre konkurrencemæssige fordele og implementere disse (Porter 1980). For det offentlige kan det endvidere være et svindende skattegrundlag, potentiel udlicitering, politisk pres på udgiftssiden osv. Med en sådan baggrund – trusler fra omverdenen – vil projekterne være mere radikale end ved det første eksempel, hvor det blot var et konkret problem med en eksisterende proces. Det bør i øvrigt understreges, at hvad der er nye kundekrav, hvad der er truende og hvad der er organisationens mål, i sig selv er genstand for en del fortolkning og politisk forhandling. Det er imidlertid oftest alene ledelsen og konsulenterne, der deltager i denne fase. Derfor bliver disse fortolkninger sjældent gjort til genstand for diskussion før senere i processen. Det sker fx, hvis fortolkningen af målene viser sig at være væsensforskellig mellem medarbejdere og konsulenter, når der skal designes nye arbejdsprocesser.

For det tredje kan idéen blive foranlediget af deltagelse på lederkurser, interessentselskaber, konferencer eller seminarer. Som resultat af trusler fra omverdenen søges efter nogle værktøjer. Spredning af ledelseskoncepter foregår gennem oplæg og beskrivelser i fagpresse m.v.

Det sker også, som et fjerde eksempel, at ledere og konsulenter fortæller om forandringsprojekter, hvis umiddelbare og primære formål er, at "holde organisationen i kog". Ved at igangsætte et nyt projekt oven på det foregående, er det muligt at holde medarbejderne oppe på dupperne. Det vender jeg tilbage til under afsnittet "Konsolidering af det politiske program - engagement og motivation".

Metaforen "at holde organisationen i kog" er sigende. En tidslinje fra idé til opfølgning giver indtryk af, at processen ingen historie har. At projektet kommer af ingenting! Og det er naturligvis forkert. "At holde organisationen i kog" indikerer en kontinuerlig udvikling - et uafbrudt forløb. Selv om Business Process Reengineering har været forbundet med det radikale "Reengineering: Don't automate - obliterate"⁷ (Hammer 1990), så er det i praksis ikke, hvad der bliver gjort i de fleste BPR-projekter.

De væsentlige forhandlinger mellem konsulenter og ledelse omkring kommissorium og forandringsprocessen indgår i de indledende faser. Det er en meget omkostningsfuld proces for konsulenterne. Det er deres tilbud, der afgives her. Det gøres "gratis" og i konkurrence med andre konsulentvirksomheder. Ved større forandringer af teknologi og organisation skal medarbejderne informeres og have mulighed for at blive hørt. Imidlertid vil ledelsen som regel kunne holde sig til, at der (endnu) ikke er tale om egentlige planer om ændringer. I første omgang skal der laves grundlæggende analysearbejde. Dermed har medarbejderne ingen indflydelse på, hvilken konsulentvirksomhed, der skal være med til at indarbejde ledelseskonceptet, og dermed opbygge det politiske program i organisationen. I tilbudsfasen ligger der en del materiale, referencer og case-beskrivelser fra hver enkelt konsulentvirksomhed. I disse case-beskrivelser, og i dette reference materiale, ligger også kilden til at se, hvilken profil konsulentvirksomheden har: er arbejdsmiljø og arbejdsforhold fx en del af dagsordenen? Hvilken tilgang er der til processen under forandringerne? Hvordan inddrages medarbejderne? Og så videre. I en kommunal organisation "Vinterby" (et synonym) havde de forud for valg af konsulentvirksomhed fx valgt, at de ville have uddannet interne ressourcer til varetagelse af forandringsprocessen. Det fik indflydelse på valg af konsulentorganisation.

⁷ Titlen refererer til IT-professoren Michael Hammers artikel fra Harvard Business Review i 1990, hvor han skriver, at organisationer skal undlade blot at automatisere. I stedet skal organisationen tilintetgøre sit procesflow og proces design og bygge det helt op fra ny (Hammer 1990). Hammer er både berømt og berygtet for denne tilgang

Når ledelsen og konsulenterne er nået gennem forhandlinger omkring kommissorium, fremtræder forandringsprojektets mål og metoder relativt klart og tydeligt – for ledelsen og konsulenterne. I processen op til præsentationen af programmet for resten af organisationen, udvælges, samles og nedsættes en styregruppe bestående af kernemedarbejdere. Medarbejdere som ledelsen er fortrolig med kan bære opgaven. Ikke overraskende vil det imidlertid forholde sig sådan, at jo længere væk fra initiativtagerne og den konstituerede styregruppe, man kommer, jo mere tvetydig og flydende bliver det nye. Antagelsen er, at det er et resultat af informationsmangel. Det er det formentlig også; men at basere det på en så entydig forklaring vil formentlig betyde, at man overser i det mindste to forhold. Dels at der er forskellige *interesser* i organisationen på spil. Dels, at ledelseskoncepter ikke inddrager en række vigtige processer i den hverdag medarbejderne står i. I praksis betyder det, at disse vigtige temaer og processer bliver ekskluderet fra det politiske programs dagsorden.

Kommissoriets agenda og forandringsprocessens komme kommunikerer ud til organisationens øvrige medlemmer i nyhedsbreve og på informationsmøder. Det ledsages af forskellige initiativer rettet mod forskellige grupper af medarbejdere i organisationen, alt efter hvor betydningsfulde disse aktører anses for at være for opfyldelse af kommissorium. For mellemledere holdes der seminarer, hvor konceptet, kommissorium m.v. gennemgås. Det kan efterfølges af nogle diskussioner og seancer til opbygning af fælles visioner og teambuildingøvelser. Gennem disse initiativer tilsigtes en sammenhæng mellem individuelle og organisatoriske visioner og målsætninger. Det nye forandringsprojekt bygges sammen med virksomhedens overordnede strategi. Her bygges der legitimitet, engagement og motivation hos mellemlederne så de opnår den højeste grad af ejerskab. De kan på det grundlag sælge projektet videre.

Opstilling af målbare mål er en vigtig del af en sådan proces. BPR har været kendt for sine radikale mål - og i noget mindre grad sine vellykkede resultater. Målene udtrykker også en meget radikal og ambitiøs tankegang. Men som en konsulent udtrykker det:

...det er ikke så meget om vi når målene. Det er processen omkring målene. Hvis vi har sagt, at vi ville nå 50 % reduktion i gennemløbstiden og vi når 25% så er det meget fint. Hvis vi i udgangspunktet havde sagt 25 havde vi ikke nået det. Ved at promovere den radikale tankegang får vi folk op på mærkerne. (iw med BPR konsulent)

Et er de konkrete mål for projektet: For gennemløbstid, for omkostningsreduktion, for antallet af reklamationer osv. Noget andet er, at der også skal opnås enighed om fortolkning af organisationens mål. Det er en væsentlig og overset del af processen (for ikke at sige i organisationens daglige liv).

De fleste ledelseskoncepter sætter kunden i centrum. Det gælder også fx TQM og BPR. Målsætningerne får hermed et nødvendigheds-præg. Det foregiver en vis objektivisering af målsætningerne med dyrkelsen af "kunden som gud". Det er en anden måde, at legitimere forandringerne. For hvem i en organisation vil stille spørgsmålstejn ved en strategi, der eksplicit har til formål at opfylde kundens ønsker? Organisationens overlevelse er givet i kundens tilfredshed. I praksis er det ikke så simpelt, at have kunden som sit eneste fokus. Det skyldes blandt andet, at det er meget vanskeligt at få greb om, hvad kundens ønsker er. Hvilket "kundesegment" er det for eksempel, der er i fokus? Skal det være det kundesegment, som vil have et produkt med høj kvalitet, til en relativt høj pris? Eller skal det være kunden, der vil have et billigt produkt? Selv hvis det er muligt at præcisere kundens ønsker, så er det sjældent kundens *nuværende* ønsker, der alene udgør den strategiske satsning. Det vil man kunne forvisse sig om i lærebøger om strategisk ledelse (fx Barney 1997). Det er kundens *fremtidige* ønsker, der er nøglen til succes. Og som bekendt har fremtidsforskning alle dage været behæftet med stor usikkerhed.

Selv om det var muligt at definere en klar strategi til opfyldelse af kundens forventninger, vil virksomheden stå overfor en række prioriteringer. Virksomheden vil stå overfor interne såvel som eksterne strategiske afvejninger, der skal tages hensyn til. Herunder vil for eksempel udvikling af menneskelige ressourcer være på tale: Arbejdsprocessernes kvalitet og medarbejdernes arbejdsforhold. Men disse prioriteringer ligger ikke i udgangspunktet i processen – og det gælder i særlig grad, at arbejdsforhold og medarbejderinddragelse ikke er temaer. Det ses blandt andet af, at medarbejderne kun i ganske sjældne tilfælde er en del af den styregruppe, som arbejder med udvikling af kommissorium.

Fastsættelsen af mål er altså ikke blot en respons på kundens krav, men indeholder en stor andel af politisk forhandling, afvejning og prioritering. Udvælgelsen af styregruppen er i sig selv en del af denne proces. Arbejdsforhold og medarbejderinddragelse er ikke en naturlig del af den strategiske prioritering. Medarbejderne er ekskluderet på arenaen for forhandlinger omkring mål og kommissorium.

Konsolidering af det politiske program - engagement og motivation

En væsentlig forudsætning for at et forandringsprojekt lykkes er, at det politiske program konsolideres. Det er vigtigt med nogle personer, som brænder for projektet. Men det er også vigtigt med et dybt engagement omkring visionen. Processen kaldes også "intern markedsføring".

Der er et godt konsulent trick til at vide meget tidligt, om et projekt bliver en succes eller ej. Når jeg sammen med min kollega holder et introduktionsseminar med medarbejderne så sørger vi for at jeg ved præcist, hvornår

der er pause. Lige inden pausen går jeg ud på toilettet og sætter mig. Når så medarbejderne kommer ud og står og taler sammen kan jeg straks høre om det bliver en succes. Hvis der er en positiv stemning overfor projektet så ved vi at så skal det nok gå. (iw med konsulent)

Inden for Human Resource Management diskuteres det, hvordan mellemledere skal være med til at udvikle human resource management-strategien. Det nytter ikke, at strategien udvikles i et personalekontor fjernt fra det daglige og udøvende arbejde (Storey 1992). Ejerskab og engagement er vigtige kritiske faktorer for succes'en af et politisk program. Inden for TQM er det en udbredt opfattelse, at der er tale om en filosofi, en kultur. Topledelsens engagement er centralt, men ejerskabet skal bredes ud i hele organisationen. Via topledelsens engagement og det, at topledelsen udlever filosofien, antages det, at engagementet vil brede sig som ringe i vandet. Også BPR fokuserer på, hvad der er kritiske faktorer, for gennemførelsen af en succesrig forandringsproces.

Men hvordan skabes der engagement og motivation? Myter, narrativer og metaforer er gode redskaber til at skabe et sådan fundament. Sejlskibet, der styres af et *team* gennem stormfulde have, er et ofte benyttet billede på moderne ledelse og moderne ledelseskonsulenters arbejde. Det symboliserer både individuel styrke og koncentration og samtidig et stærkt og gensidigt afhængigt og tillidsfuldt team. Det symboliserer rå styrke og en vis sensitivitet overfor forandringer i vejret og på havet - præcision er også en nødvendighed. En anden metafor, som anvendes af nogle konsulenter, når der skal bygges et fundament af engagement og motivation omkring et forandringsprojekt er "den brændende platform". Metoden går ud på, at skabe en oplevelse af, at organisationens medlemmer har noget særligt til fælles: en ydre trussel. Ved "den brændende platform" artikuleres alle potentielle trusler. Gennem denne artikulering opnås en fælles forståelse af "nødvendigheden" for at handle - "vi er alle i samme båd" (sejlskib). Der skabes basis for at danne og anvende et politisk program, der har radikale perspektiver.⁸ Alle potentielle trusler bliver en del af platformens virkelighed, hvor alle ombord må handle, ved at udvikle mulighederne for handling.

Det fordrer samarbejde og fælles samling omkring mål og resultater. På lederniveau bruges den som metafor til at opbygge en fælles forståelse som indgangen til for eksempel et visions-seminar. En "brændende platform" kræver radikale handlinger, og derfor er det nødvendigt at finde et redskab, som kan udvise nogle radikale resultater. Det kan for eksempel Business Process Reengineering – ifølge de bøger, som beskriver konceptet. De cases, som dokumenterer konceptets exceptionelle kvaliteter, er som

⁸ dette er et led i en såkaldt SWOT analyse - styrker (Strength'), svagheder (Weakness'), muligheder (Opportunities) og trusler (Threats).

regel nogle af de mest anerkendte virksomheder. Virksomheder som enhver organisation gerne vil sammenlignes med.

“Den brændende platform” anvendes også i forhold til medarbejderne. Forandringsprojekter bliver legitimeret. Trusler om faldende markedsandele eller trusler om dalende skattegrundlag inden for en offentlig myndighed, betyder trusler om tab af arbejdspladser. Udsigten til tab af arbejdspladser kan enten betyde total resignation eller en exceptionel beredvillighed. Med udsigt til en løsning på krisen – ledelseskonceptet – i den anden hånd er der mulighed for at mobilisere det sidste og undgå det første. De fleste kender mindst et eksempel på en organisation, der har været meget presset, men som kunne mobilisere et meget innovativt og meget entusiastisk miljø, og som fandt vej ud af krisen.

“Den brændende platform” er blot en metafor. Metaforens styrke ligger i at koble fortolkninger og analyser af omverdenens forandringer og trusler sammen med potentielle løsningsforslag (se for eksempel også i kapitel 1, afsnittet om “Begrænsninger i mainstream management og organisations teori”). Metaforens styrke ligger i at inkorporere alle i dette billede af organisationen, dens vanskeligheder og vejen ud af dem. Ovenfor er nævnt nogle drastiske eksempler, med trusler om tab af arbejdspladser. Det er altid vanskeligt at vurdere, i hvilken grad organisationen befinder sig på en “brændende platform”. Men, der findes også andre metoder til at skabe motivation og engagement. Hawthorne forsøgene viste, at forandringer på arbejdspladsen kan bidrage til at forøge produktiviteten. Selv hvor forandringerne umiddelbart skulle forventes at nedsætte produktiviteten. Netop sådanne erfaringer kan danne baggrund for ønsket om at igangsætte forandringsprojekter. Det kommer blandt andet til udtryk i følgende citat, hvor en konsulent fortæller om en henvendelse fra en direktør, der indleder med spørgsmålet:

Hvad kan du hjælpe med for at holde min organisation på stikkerne? Vi er ved at afslutte et stort IT-projekt, hvor medarbejderne har arbejdet i døgn-drift for at få afsluttet det. Men vi skal have gang i noget lige bagefter..... For hvis der *ikke* kommer noget bagefter, så synker de ned i daglig drift. Så får de tid til at beskæftige sig med alle mulige mærkelige problemstillinger. Hvad skal ligge på toppen af deres travle dagligdag nu? Hvad skal vi lave.....? Jeg har en 110% organisation i øjeblikket - folk yder 110%. Det kan reelt ikke lade sig gøre. Det er humlebi-syndromet.....Og det gør vi, fordi der ligger noget på toppen. Der ligger nogle forventninger, der ligger nogle projekter på toppen af driften. (iw med konsulent)

Resultatet er en intensivering af arbejdet, hvor produktet overstiger, hvad selv direktøren anser for teoretisk umuligt.

Spredning af det politiske program inden for organisationen - uddannelse af kernemedarbejdere

Gennem uddannelse af kernemedarbejdere opnås en vigtig intern spredning og forankring i organisationen. Konsulenterne får dermed "interne konsulenter", der kan bidrage til at skabe tillid til og fortrolighed med forandringsprojektet. Endnu et vigtigt fundament for konsolideringen af det politiske program.

Uddannelse af medarbejderne står prioriteret i mange forandringsprojekter. Især er der kernemedarbejdere. Kernemedarbejdere er enten projektledere og mellemledere eller det er medarbejdere, som typisk er udvalgt af ledelsen til netop at gennemgå en uddannelse, der kan kvalificere dem til at være projektledere, interne konsulenter eller katalysatorer, for at nævne et par af de navne, der er typiske. Hvem der er kernemedarbejdere kan variere fra ledelseskonsult til ledelseskonsult. I TQM vil der være en stor vægt på medarbejdere i kvalitetsafdelingen; i arbejdet med human resource management eller den lærende organisation vil kernemedarbejderne formentlig være at finde i personaleafdelingen. Når der er tale om et BPR-forandringsprojekt vil der være tale om IT-medarbejdere. Disse medarbejdere vil typisk blive udvalgt af konsulenterne sammen med ledere og mellem ledere og gennemgå en uddannelse i projektets vigtigste elementer: a) teorien, filosofien og holdningerne bag ledelseskonsultet, fx BPR . b) Ledelseskonsultets konkrete værktøjer samt c) Katalysator; Projektleder eller Konsulentrollen.

Uddannelsen af kernemedarbejderne er en meget betydningsfuld del af projektet. Medarbejderne er inde i organisationens kultur og har haft samarbejdsrelationer med de medarbejdere de skal fungere som konsulenter for. I modsætning til eksterne konsulenter antages det, at der er en meget betydningsfuld fælles forståelse mellem de interne konsulenter og de øvrige medarbejdere, som kan være vigtig i bestræbelserne på at sprede og konsolidere legitimiteten for det politiske program. Noget der kan være overordentlig vanskeligt at opbygge mellem medarbejderne og eksterne konsulenter. Metoderne kan være forskellige, som en konsulent illustrerede for mig:

Og typisk, hvis det er sådan nogle kurser, så kommer vi væk fra virksomheden... Vi skal arbejde lidt med det vi skal blive bedre til Det er motiverende i sig selv. Og man kan også måske krydre det lidt med nogle gode historier og en god frokost. Der findes masser af små indpakningsfif. Det kan blive *meeget* positivt oplevet, hvilket det jo også er blevet - som regel - i virksomheden. (iw med konsulent)

I selve analysefasen vil kernemedarbejderne typisk fungere i afdelinger, grupper eller divisioner, som ikke er deres egen. På den måde fås et nyt perspektiv på arbejdsprocesserne. Det antages, at organisationen får det bedste fra to verdener: *nærheden* til at opnå

fortrolighed og *distancen* til at foretage nogle såkaldte neutrale og objektive analyser af arbejdsgangene.

Analyse og anvendelse af forskellige værktøjer

Forandringsprojektets basis er nu solgt. Den interne markedsføring af konceptet er nedtonet. Nu skal de forskellige analyseværktøjer bringes i anvendelse.

Der findes en lang række af værktøjer, som kan bringes i anvendelse inden for BPR (se fx Skema 3 Værktøjer og redskaber).

Skema 3 Værktøjer og redskaber

	Redskaber og værktøjer	Eksempler og uddybning
Teknisk orienterede	Benchmarking	Mål for produktudvikling; gennemløbstid; kostpris; antal reklamationer; antal fejl; antal klager; ventetid
	Kvalitetscirkler	fx benchmark-analysere årsag til fejl el.lign.-designer nye proces - følge op. PDCA-cycles (Plan.Do.Check.Act)
	Analyser af kundebehov og -tilfredshed	Survey's; Analyse af reklamationer; (telefon)Interview; spørgeskemaer; marketingsanalyser
	Procesorienterede analyse-redskaber	Fishbone; flow-chart; process-mapping
	Tidsstudier	Tidstagning knyttet til benchmarking og procesorienterede redskaber
	Logistiske analyseredskaber og programmer	Sammenkædning af proces inden for virksomhedens/organisationens rammer og til leverandører og kunder
	IT-redskaber	Internet, Intranet, kontorpakker, programmer til projektstyring og ledelsesstyring, gruppe-støtte programmer
Orienterede mod forandringsledelse	Analyse af medarbejdertilfredshed, kultur, loyalitet	Survey's; interview
	Teknikker til værdi- og holdningsbearbejdning	Brændende platform; fremtidsværksted, brainstorming; rollespil, workshop
	Team	Organisering omkring analyse af egne processer: Hermed spredes ejerskabet af det politiske program
	Uddannelse af interne projektledere, nøglepersoner, katalysatorer osv.	Uddannelse i relation til ledelseskonsultations teori, filosofi og holdninger; Ledelseskonsultations værktøjer og redskaber (skemaet her fx); udd. til håndtering af konsulentrollen
	Kreativitetsteknikker til idé-generering	Oftede de samme som til værdi- og holdningsbearbejdning - blot forskellige faser i processerne

Note: Erhvervsfremmestyrelsen skelner også mellem disse former i deres analyse af konsulenters kvalifikationer. Hvor de teknisk orienterede relaterer sig til en mere teknisk-rationelt orienteret tilgang kan det argumenteres at de andre retter sig mod mere "humanistiske tilgange" til forandringer (se også Borum 1995a). I den politiske proces forståelse ses disse som tæt integrerede i hinanden.)

Selv om ledelseskoncepterne har forskellige navne, vil der ofte bringes flere af de samme værktøjer i anvendelse under forskellige overskrifter. Benchmark kan her udgøre det for et udmærket eksempel. Benchmark er et sammenligningsgrundlag, der udvikles inden for et antal af forskellige kategorier. Det kan for eksempel være på, hvor lang tid det tager at udvikle et produkt fra idé til prototype til markedsføring og salg. Hvor lang er gennemløbstiden for en type af produkter? Hvad er kostprisen for en ydelse eller produkt?

Både TQM og BPR projekter vil ofte anvende benchmarking af processer. For gennemløbstiden af et produkts eller en serviceydelses procesflow vil spørgsmålet i TQM stilles: kan vi *forbedre vores nuværende proces*, så vi når ned på en gennemløbstid, der er ligesom konkurrentens. I BPR vil spørgsmålet blot lyde: Hvis vi skulle *begynde helt forfra*, hvordan ville vi så designe vores proces, så gennemløbstiden er mindst ligeså god som konkurrentens. I begge tilfælde, ville konsulenter og ledere søge at tilvejebringe informationer om, hvad der netop gør konkurrentens gennemløbstid mindre.

Konsulenterne vil have adgang til benchmark, idet de har arbejdet med andre klienter inden for samme branche eller sektor. De vil have adgang til benchmark inden for en branche, hvor konteksten og en detaljeret procesbeskrivelse er fraværende. Men de vil også have adgang til mere detaljerede benchmark fra egne tidligere erfaring. Jo større konsulentvirksomheden er indenfor en branche, jo bedre informations- og benchmarkgrundlag vil den naturligvis have.

Adgangen til disse benchmark kan også anvendes til at stille specifikke krav til medarbejderne om at gennemføre arbejdsprocesserne inden for standarderne. De globale konsulentvirksomheder kan hente benchmark, med standarder for specifikke arbejdsprocesser, der er udviklede under helt andre forhold. I (Wright & Lund 1996) er det for eksempel beskrevet, hvordan standarder udviklet af amerikanske konsulenter danner baggrund for krav til medarbejdernes præstation i en australsk distributionsvirksomhed. Såfremt kravene ikke overholdes knyttes de til sanktioner som lønreduktion og muligheden for at blive fyret.

Jeg har i 1998-99 foretaget en case-studie i en amerikansk kommune (i kapitel 5 går jeg i dybden med beskrivelse og analyse af denne). Kommunen havde foretaget benchmark inden for forskellige processer. Kommunen foretog affaldsafhentning i konkurrence med private virksomheder. Gennem benchmark beregnede kommunen, at deres renovationsafdelingen måtte skære 1/5 af budgettet, hvis ikke kommunen skulle udlicitere opgaven. Resultatet blev blandt andet, at de gik fra 3 fastansatte kommunale medarbejdere pr. affaldsbil til 1 fastansat samt 2 "temps". Temps står for temporære medarbejdere, hvilket er en stigende og central faktor på det amerikanske arbejdsmarked. Temps

har meget få rettigheder og bidrager til, at virksomhederne og offentlige organisationer kan have en meget høj numerisk fleksibilitet da de lejes på timebasis. I kommunen blev disse temps udlejet fra et vikarbureau og fik en løn på omkring 5,5 dollar i timen, som i dag er mindstelønnen i USA. Når man er ansat som temporær medarbejder, er der intet tilbud om sundhedsforsikring gennem arbejdspladsen. Ingen fagforening er i stand til at hjælpe de temporære medarbejdere. Og der er ingen arbejdsløshedsforsikring. Ethvert privilegium, som måtte være knyttet til arbejdspladsens fastansatte, gælder ikke for de temporære medarbejdere. Det betyder bl.a., at de ingen sundheds- eller arbejdsløshedsforsikring har. I interview med borgmesteren og TQM-direktøren fik jeg, på foranledning af et spørgsmål om etiske aspekter omkring en sådan rationalisering, det retoriske modspørgsmål: Ville du som skatteyder betale ekstra for affaldsafhentning, fordi medarbejderne skulle have en ekstra kaffepause? Men som det fremgår, er det ikke alene kaffepauser, der er tale om. Der er også tale om, hvorvidt en række medarbejdere skal være ansat på daglejer vilkår, med ringe løn og hverken arbejdsløsheds- eller sundhedsforsikring. Kommunale benchmark var ukendte for 10 år siden i USA. I dag findes der bøger skrevet af forskere, der dokumenterer og præciserer standarder inden for stort set alle ydelser, som foretages af den kommunale organisation (Ammons 1996). Præcis som også Frederick Winlow Taylor gjorde det omkring sidste århundrede skift.

Et andet værktøj er analyse af kundebehov. Det kan foretages på mange forskellige måder. Telefoninterview, egentlige interview, besøg hos kunder, marketingsanalyser, gennemgang af reklamationer, interview med salgspersonale, kundetilfredshedsanalyser osv. Graden af grundighed varierer i lige så høj grad som forskelligheden af de nævnte.

Kortlægning af arbejdsprocessen, proces-flowet er en meget væsentlig del af de fleste ledelsiskoncepter. Process-mapping, flow-chart, procedure-beskrivelser til kvalitetsmanualer, stillingsbeskrivelser, funktionsbeskrivelser i relation til lønsystemer, systembeskrivelser, IT-programflader, -skabeloner, -applikationer, er alle forskellige værktøjer og elementer, der kan bidrage til at få et overblik over de forskellige processer. Centralt står kundens fokus og værdi-forøgningen. Spørgsmålet stilles hele tiden: Hvad har kunden brug for? Hvad er værdiforøgende i forhold til kunden?

Flowet beskrives. Diagrammer der viser, hvilken status ydelsen eller produktet har gennem flowet beskrives. Diagrammer, der viser, hvem som er implicerede i beslutninger, i udvikling, design, produktion, salg og så videre og så videre beskrives. Og diagrammer som viser, hvad der er værdiforøgende, og hvad der ikke er værdiforøgende beskrives. På baggrund af det arbejde iværksættes idé-generering. Hvordan kan det ikke-værdiforøgende arbejde fjernes? Hvordan kan det værdiforøgende arbejde effektiviseres? Og hvordan kan det muligvis erstattes af IT-systemer?

Igen er målsætningerne i fokus. Effektivitet er ikke blot effektivitet – men effektivitet i forhold til et bestemt mål. Det kan være økonomisk effektivitet, tidsmæssig effektivitet, kvalitetsmæssig effektivitet, effektivitet i forhold til at drage omsorg for sine klienter osv. Som i eksemplet ovenfor med skraldemændene så indgår kaffepause, endsige adgang til sundhedsydelser og arbejdsløshedsforsikring, ikke som en del af definitionen af effektivitet. Og som nævnt tidligere, så er målene og definitionen af effektivitet, blandt andet et produkt af fasen, hvor det politiske program blev etableret og konsolideret.

Konflikterende interesser og forestillinger om, hvad der er værdiforøgende vil være knyttet til for eksempel de forskellige afdelinger. Kvalitet anses som en kritisk faktor for produktets værdi i kvalitetsafdelingen. Ringe kvalitet og ineffektivitet defineres her som spild, utilfredse kunder osv. Informationsteknologi anses for en kritisk faktor i edb-afdelingen. Reduktion af gennemløbstid via nye applikationer kan både øge værdien af produktet og samtidig øge kundens tilfredshed på grund af “Just in Time” levering. Effektivitet er her gennemløbstid og leveringstid. Konflikterende interesser og forestillinger om, hvad der er værdiforøgende kan også være knyttet til forskellige positioner eller uddannelsesmæssig baggrund inden for organisationens rammer. Effektiviteten af kommunale ydelser defineres og måles ikke på samme måde af socialrådgiveren i en socialforvaltning; af ingeniøren i teknisk forvaltning eller af kommunaldirektøren.

Analyse og anvendelse af værktøjer er redskaber i en intensiv politisk proces, der forsøger at imødekomme mål og effektivitet. Netop derfor er de *ikke* alene objektive redskaber, men en del af et politisk program.

Hvad har disse perspektiver særligt med konsulentens rolle at gøre? Er det ikke karakteristika, der gælder, hvor konsulenter ikke er inkluderet i forandringsprojekterne? Jo – en række af disse redskaber er og bliver bragt i anvendelse i hverdagens organisationer uanset konsulenter. Men konsulenter indgår som en del af netværk og koalitioner i den politiske proces og i det politiske program. De bidrager til at bringe legitimitet til forandringsprocessen. De bidrager til, at etablere og konsolidere processen – at skabe billedet af et “nødvendigt” strategisk svar på en eller flere trusler. På den baggrund er konsulenterne ikke neutrale eksperter. Konsulenterne har dels katalyseret anvendelse af på forhånd strukturerede værktøjer og redskaber til effektivisering og rationalisering. Effektivisering i forhold til nogle mål, som er blevet defineret og præciseret uden deltagelse af medarbejdere. Målene og effektiviteten afspejler også hvilke aktører, der har været inkluderet i processen, og hvem der har været ekskluderet.

Inklusion eller eksklusion af medarbejdere i design-processen

Der gøres ofte en del ud af information. Men egentlig deltagelse er ikke nogen udbredt aktivitet i beslutningerne omkring forandringsprojekter. Hvis deltagelse i en bredere forstand var en del af forandringsprocessen ville arbejdsforhold muligvis også blive en del af design-processen i forbindelse med udvikling af nye arbejdsprocesser. som jeg var inde på i afslutningen af sidste kapitel om de institutionelle og kulturelle mulighedsbetingelser, er der en række perspektiver i Skandinavien, der kunne bringes i spil. Netværk og koalitioner omkring de politiske programmer kunne få et skandinavisk præg, hvor temaer som arbejdsforhold fik en mere central placering.

Paradoksalt nok har antagelsen om, at deltagelse er institutionaliseret i det skandinaviske system (eller den Danske Model, som den er mest kendt under herhjemme) en boomerang effekt. Konsulenterne skaber eksklusion af medarbejderne i formning af det politiske program, fordi medarbejdernes deltagelse antages at være institutionaliseret..

Medarbejderne deltager som regel i projekter i forbindelse med analyse og design af de nye arbejdsgange. De bliver interviewet. Deres arbejdsgange bliver beskrevet i mindste detalje og de får mulighed for at komme med idéer til udvikling af nye processer til at gøre arbejdet nemmere end tidligere: "Don't work harder, work smarter" hedder det. Der ligger i disse processer rige muligheder for at få en mere arbejdsmiljø- og -forholdsorienteret tilgang til processerne.

En konsulent, som arbejdede med udvikling af systemer, så muligheden for at lade arbejdsmiljøet være en del af dette udviklingsarbejde:

Men altså arbejdsmiljø er mange ting. Det er ikke kun det fysiske; det er lige så meget det psykiske arbejdsmiljø - arbejdspresset; din evne til at kunne leve op til de krav, der sættes osv.; der synes jeg, at vi har fat i mange ting - vi prøver at definere, hvad er kravene til hver proces; så man kan måle det. Så er man allerede nået et stykke vej.... så ved man, hvad der forventes af de enkelte personer, og hvordan man vil måle det.... Og så stille nogle realistiske mål op, som de er med til at definere; så prøve at lave nogle forbedringer.... Så hvis vi tager fat på nogle problemstillinger her, og systematiserer en proces til at løse dem. Det er med til at gøre at vi faktisk kan forbedre arbejdsforholdene for mange af dem. Ofte omdefinere stillinger - ofte går det ud på at have færre mennesker med bredere job, hvor de skal udføre mere varierende arbejdsopgaver end tidligere.... Selvfølgelig, hvis de bare ønsker at passe sig selv. Så er det ikke så tilfredsstillende. (iw med konsulent der udvikler IT-systemer ifm. BPR)

En af de enkle måder at inddrage arbejdsmiljø er under udvikling af specifikationer til design af nyt programmel eller ny teknologi. Princippet er det samme, som når der

foretages process-mapping; detaljeret procesbeskrivelse osv. Først skitseres proces-flowet på tegnebrættet. Her ligger allerede en skitse til, hvordan arbejdsprocessen kommer til at se ud; og dermed også om der allerede her bør indtages særlige hensyn i den videre udvikling. I det videre arbejde, fra skitse til egentlig proces- og systemudvikling kan der specificeres en lang række af krav. Kravspecifikationerne bliver så en del af den egentlige udvikling og udvælgelse af teknologi og programmel til understøttelse af det nye proces-flow og dermed de nye arbejdsprocesser.

I en større halv-offentlig virksomhed jeg besøgte i '97 havde de lavet et kæmpe arbejde omkring kravspecifikationer til et nye IT-system. Det havde resulteret i flere tusinde kravspecifikationer. Det er ikke muligt her, at sige noget om forholdet til arbejdsmiljø i disse specifikationer. Men alle specifikationerne var uanvendelige, da de skulle til at færdigudvikle det nye system. De grundlæggende programflader havde ændret sig: Der var kommet andre og bedre – ikke en vurdering der relaterede sig til arbejdsforhold – applikationer til end dem, som medarbejderne havde kunne arbejde med i forbindelse med udvikling af kravspecifikationer.

I en kommune, som her kaldes "Vinterby" var der nedsat en arbejdsgruppe til at udvikle kravspecifikationer. Gruppen bestod af repræsentanter fra den centrale IT-afdeling og fra decentrale arbejdspladser rundt omkring i kommunen. Gruppen foranstaltede møde med kolleger i en anden kommune - "Sommersted" (et synonym). Sommersted kommune havde et lignende IT-System, som stod for at skulle implementeres i Vinterby. Da mødet skulle afvikles viste det sig, at det kun var medarbejdere fra den centrale IT-afdeling i Vinterby, der skulle deltage i mødet. Medarbejderne så tilbage på denne – for dem ubegrundede – beslutning, som de fandt afholdt dem fra at deltage i udviklingen af deres arbejdsproces. Jeg selv nåede ikke videre i min søgen på en forklaring for *hvorfor* dette valg var blevet taget. Og derfor måtte jeg, ligesom medarbejderne, blot overrasket konstatere, at medarbejderne ikke fik lejlighed til at dele deres viden omkring egne arbejdsprocesser og eget arbejdsmiljø i udvikling af det pågældende IT-system.

Hvad blev der så egentlig af det arbejde, som gruppen i øvrigt havde udviklet? Desværre blev gruppens specifikationer ikke implementeret i det nye system. En række pludselige forandringer i IT-afdelingen, hvor en IT-leder forlod kommunen betød, at kravspecifikationerne forsvandt. Medarbejdernes eget bidrag til at designe deres fremtidige arbejdsprocesser kom dermed først og fremmest til udtryk ved at have stået til rådighed over for konsulenter. Konsulenterne havde ringe eller ingen forståelse for den egentlige ydelse der blev leveret.

Disse beretninger, som her er beskrevet i en anekdotisk form, er konsekvensen af mødet mellem et, i teorien, vel tilrettelagt rationelt forandringsprojekt og den til tider kaotiske og politiske virkelighed. Der er relativ stor fokus på, hvad medarbejdernes motivation

og engagement har af betydning for gennemførelse af BPR projekter. Der er også en vis fokus på, at medarbejderne sidder med arbejdsprocessen og, at det er nødvendigt, at medarbejderne deltager i analysen og designet. Resultatet er, at medarbejderne bliver interviewet og deres arbejdsprocesser bliver beskrevet. Muligvis dannes der team, som skal beskrive processerne og herefter stille forslag til forbedringer. Eksterne eller interne konsulenter fra andre afdelinger (der har et friskt og anderledes perspektiv på arbejdsprocesserne) vil efterfølgende tage beslutninger om, hvordan målene i kommissorium mest effektivt opfyldes. På den måde har medarbejderne deltaget. Det bidrager med legitimitet til det politiske program, forandringsprojektet. Resultatet er, at medarbejderne ikke har haft indflydelse, på hverken den oprindelige etablering af det politiske program og dens agenda eller de endelige prioriteringer om, hvordan de nye arbejdsprocesser skal tilrettelægges.

Den politiske virkelighed i og omkring organisationen i Vinterby betød mangel på inddragelse af erfaringer og dermed mangel på læring. Selv om medarbejderne skulle være med til at udvikle deres arbejdsprocesser, så var ledelsen ikke villig til at give dem en høj grad af selvforvaltning. Der var ikke villighed til at investere den tid så de kunne mødes med medarbejdere, der havde erfaringer med systemet. Den relativt lave prioritering af medarbejdernes bidrag betød endvidere, at en gruppens arbejde forsvandt ved, at blot en leder forlod kommunen.

I en rapport, der dannede baggrund for et kommissorium for et forandringsprojekt i en stor kommunal organisation, valgte styregruppen, at der skulle arbejdes procesorienteret og i teams. I rapporten, hvor team-tilgangen blev valgt som en rød tråd, blev det slået fast, at team-tankegangen *ikke* havde noget med 60-70'ernes demokrati diskussion at gøre. Det er bemærkelsesværdigt, at selv offentlige, kommunale organisationer (oplever et styringspres, som tilsyneladende betyder, at de) føler sig nødsaget til at tage forbehold overfor demokrati.

Hvad angår konsulenternes organisatoriske overvejelser i forhold til demokrati på arbejdspladsen, så er det et gode. Det er ifølge konsulenterne et gode, der er institutionaliseret i de skandinaviske organisationer. De konsulenter jeg har talt med har i alt overvejende grad en relativt *hierarkisk* orienteret forståelse af organisationerne. Deres suveræne reference er ledelsen og ledelsens kommissorium. Det er ikke overraskende eftersom studiet her er orienteret mod ledelses-orienterede og dermed -initierede forandringsprojekter. Samtidig er der også en stærk *harmoniforståelse* idet, at konsulenterne ligger vægt på muligheden for at bevæge organisationen mod et fælles mål. Konsulenterne mener, at der i Skandinavien er en kultur i organisationerne, som er langt mere konsensus- og demokrati-orienteret i kraft af vores fagforeningskultur og i kraft af samarbejdsudvalgs-systemet. Skandinaverne er antageligvis, qua sikkerhedsorganisationen, også bedre til at forebygge arbejdsmiljø-problemer end de lande skandinaverne

normalt sammenlignes med. Det paradoksale er, at konsulenterne refererer til disse institutioner som årsagen til, at det ikke altid er nødvendigt at have medarbejdere med i styregrupper; at have arbejdsmiljø parametre med ind i design og implementeringsprogrammer.

I Danmark er medarbejderne privilegerede derved, at virksomheden/organisationen har pligt til, at medarbejderne skal høres ved gennemgribende teknologiske forandringer og forandringer der ændrer arbejdets karakter. Det betyder, at medarbejderne bliver orienteret på møder. Men den hierarkiske organisationsforståelse, som er meget udpræget til sammen med de ovennævnte forestillinger betyder, at medarbejderne *ikke* inddrages i processen. I værste fald bliver de orienteret med et punkt nederst på SU-mødets dagsorden, hvor projektets omfang fremtræder som værende af ingen eller meget ringe betydning. Muligvis hænger et også sammen med, at en inddragelse i beslutningsprocessen på tidligere og mere grundlæggende niveauer vil nærme sig en inddragelse i egentlige strategiske overvejelser. Antageligt vil det også være at nærme sig arbejdsgivernes ret til at lede og fordele arbejdet.

For såvel konsulenterne - men også ledere - så har det været tydeligt at "information" og "inddragelse" eller "deltagelse" blot er forskellige sider af samme sag. Det hænger formentlig sammen med ovennævnte problemstillinger, hvor medarbejderne er sikret mulighed for at blive informeret gennem samarbejdsaftalesystemet. En mere radikal inddragelse vil anfægte den egentlige ret til at lede og fordele arbejdet, hvilket anses for ret utænkeligt - for ikke at sige potentielt ineffektivt.

Implementering - en brolagt vej

Implementeringen er en overset del af processen. Antagelsen synes at være, at så længe analyse og design arbejdet er gjort grundigt, så foretager implementeringen sig selv. En omkostningsfuld faktor for succesfulde forandringsprojekter er egentlig udvikling og uddannelse. Udviklingen reduceres dog ofte til en uges kursus i ny IT.

I succes eksemplerne er der, som regel meget sofistikerede eksempler, der er beskrevet. Her udvikler for eksempel store forsikringselskaber helt ny software, som stort set implementerer sig selv. To ting bør nævnes i den forbindelse: 1) sådan er det sjældent 2) succes'en bliver ikke beskrevet i relation til arbejdsforhold og miljø eller medarbejderinddragelse.

Historien forud for et forandringsprojekt er måske et forlist forandringsprojekt. En leder i en amtslig socialforvaltning i USA fortalte, at ledelsen havde valgt at arbejde med en værdiorienteret tilgang til ledelse. En af begrundelserne var en række problemer, afstedkommet i forbindelse med implementering af et TQM projekt. Det var ikke lykkedes at

udvikle en fælles platform af værdier, som det i udgangspunktet havde været ønsket. Filosofien for det nye udviklingsprojekt var, som i TQM, at etablere *fælles* holdninger, værdier og kultur. Gennem en *værdiorienteret* tilgang til ledelse, forventede ledelsen at kunne styre medarbejderne hen imod den rigtige kultur. Som det tidligere er diskuteret kan det imidlertid være overordentlig vanskeligt at skabe fælles værdier i en organisation, som er fyldt med interesseforskelle.

I et andet kommunalt TQM projekt i USA var der en generel opfattelse blandt medarbejderne, at de brugte en enorm mængde af deres arbejdstid på at samle data og information. Formålet var, at de skulle kunne dokumentere deres arbejdsprocesser i bestræbelserne på at effektivisere disse samt i bestræbelserne på at kunne matche eventuelle kommunale benchmarks. For medarbejderne var indsamling af data og information en møjsommelig og irriterende opgave, der tog tid fra deres egentlige arbejde. Det var et nødvendigt onde. Heller ikke her lykkedes det at skabe *fælles* værdier, holdninger og kultur, som i sig selv gav medarbejderne den naturlige lyst til at samle data og forbedre deres processer.

I BPR projekter er det ofte informationsteknologien, som giver anledning til en anden proces end ledelse og konsulenter havde planlagt. Det er ikke alene kravsspecifikationer foreslået af medarbejderne, der ikke altid når frem til design-bordet. Det er også standarder, som skulle få forskellige programflader til at kunne kommunikere sammen, der ikke når frem til design-bordet. Det betyder, at programflader ikke kan kommunikere sammen, som det først var intentionen. Resultatet er, at medarbejdernes daglige arbejde bliver forstyrret: sekretæren kan ikke få kalendersystemet til at fungere sammen med kontorpakkens gamle kalendersystem; journal systemet kan ikke kommunikere med det centrale register; arkivsystemet spiller alligevel ikke sammen med projektstyringsprogrammet osv. Muligheden for at prioritere det daglige arbejde bliver vanskeliggjort eller umuliggjort af implementeringsproblemerne.

Opfølgning - på vej til det næste projekt

Projektet anses nu for at være tæt ved sin afslutning. Der foretages nogle konsekvensvurderinger i relation til de målsætninger, som blev opstillet i kommissorium.

En del af de mål, som blev opstillet i kommissorium, vil undervejs i den politiske proces være blevet gen- og omforhandlet således at de delmål, som er blevet opstillet undervejs, kun delvist afspejler de oprindelige mål. Hermed er selve vurderingen noget, der ofte bliver til genstand for en politisk forhandling. Når vurderingerne foretages i forhold til de meget ambitiøse oprindelige mål, der ofte er forbundet med BPR, er de ofte relativt skuffende. Men der er grund til at antage, at de oprindelige mål ofte har afspejlet

noget, der oversteg de umiddelbare forventninger, for at øge engagementet eller billedet af den "brændende platform" og stormvejret.

Som det blev antydnet forud for gennemgangen af de enkelte faser, så er hele forestillingen om et fase-opdelt projekt med en entydig opstart og afslutning noget af en illusion. Illusionen kan imidlertid være både hensigtsmæssig og nødvendig for at fastholde nogle milepæle undervejs. Det som skulle markere afslutningen og opfølgningerne på et projekt, bliver ofte overgangen til det næste projekt. Dermed bliver arbejdslivet *ét langt* projekt. Det kan i særdeleshed være en problemfyldt erkendelse for de medarbejdere for hvem projektdeltagelsen er en opgave ud over det, som medarbejderne oplever som sit daglige arbejde. I projektperioden antages det, at der skal ydes lidt ud over det sædvanlige. Men det "sædvanlige" bliver aldrig en sædvane - det gør derimod projekterne. I flere sammenhænge har jeg hørt virksomhedsledere og konsulenter tegne sammenhænge mellem længden af intensive projektperioder eller antallet af projekter på den ene side og forliste ægteskaber på den anden side - som regel efterfulgt af en henkastet latter. Disse konflikter i arbejdslivet er særligt knyttet til de såkaldte kernemedarbejdere. For andre medarbejdere gælder det, at de aldrig har oplevet det enkelte projekt som et egentlig projekt. I stedet opleves processen som noget ny teknologi; nogle beslutninger om ændringer i arbejdsgange; en "gammeldags" effektivisering eller rationalisering. Hvad gælder tidsbesparende foranstaltninger så viser det sig ofte, at de er blevet spist op af andre nye tiltag. Herunder ikke mindst problemer forårsaget af IT-systemer, der ikke fungerer i samspil med hinanden. Det tilskrives dog som oftest at være et problem af teknisk karakter - hvad det sådan set også er. Men det er også et problem, som er forårsaget af det såkaldte tidsbesparende, effektiviserende og rationaliserende tiltag, der netop er erklæret for afsluttet. Samtidig er det rent praktisk en ekstra arbejdsopgave, som skal løses af medarbejderne. I relation til de interview jeg har udarbejdet er der ingen, som har lavet egentlige evalueringer eller konsekvensvurderinger i relation til konsekvenser for arbejdsmiljøet i tilknytning til forandringsprojekter. Museskader og skærmproblemer; computerstress m.v. er ikke perspektiver der indgår som noget, der anses for værende et anliggende, der tages op i tilknytning til sådanne projekter. Den slags problematikker falder ind under den samme paradoksale dynamik som blev omtalt i forbindelse med deltagelses- og inddragelsesaspektet. Konsulenter, ledere - og for så vidt også medarbejdere - antager, at det repræsentative system, her personificeret af sikkerhedsrepræsentanten og -organisationen tager sig af sådanne problematikker.

Det skal understreges, at forandringsprojekter med udgangspunkt i TQM ofte ikke bliver anset for værende projekter, men en egentlig kultur, der skal indlejres. Dynamikken er alligevel tilnærmelsesvist den samme. Efter et givent tidspunkt vil ledelsen konstatere, at kulturen er ved at være institutionaliseret og organisationen parat til at arbejde videre med et nyt og spændende projekt - for eksempel reengineering eller den lærende organisation.

Skema 4: Et forandringsprojekt: Aktører og indsatsområder - og nogle kritiske faktorer for transformation af det politiske program

	Aktører centralt placeret	Centrale Indsatsområder	Nogle kritiske faktorer
Ide/ For-handling	Ledelsen Konsulenter	-Strategi og mål-fastsættelse -Valg af konsulentorganisation -Udvælgelse af processer m.v. -Koblinger til andre dele af organisationen fx udd.; løn m.v. -Kontrakter	Deltagelse i -Valg af ledelseskoncept (TQM, BPR el. noget helt andet) -Valg af konsulenter -Valg af styregr. -fastsættelse af mål
Opstart	Konsulenter: Medlemledere og medarbejdere skal com- mittes	-Spredning og udvikling af vision -Udvælgelse af processer -Opbygning af engagement -Udd. af kerne medarbejdere	-Synliggør interesse-forskelle omkr. mål m.v. -Bred inddragelse i stedet for blot kerne-medarbejdere
Analyse	Konsulenter og kerne- medarbejdere	-Udd. af kerne medarbejdere -Proces-beskrivelser /måling -Ident. af indsatsområder -Ident. af muligheder for IT løsninger -Resultatkrav -Generering af ideal processer	-Hvem ejer og kender processen? -Synliggør konflikter mellem stan- darder, systemer, procedurer og regler og medarbejdernes daglige arbejde
Design	Konsulenter System- udviklere (evt. et 3. konsulentfirma)	-Vurdering af konsekvenser -Understøttelse med IT -Forhandling med system- udviklere -Evt. kurser i nye systemer m.v. -Cost-benefit og benchmark på nye processer	-Mangel på deltagelse fra medarbej- derne i udvikling af egt. systemer og nye processer -Manglende kriterier og specifikatio- ner -Manglende anv. af samme i system- designet
Im- plemen- tering	Konsulenter og Medarbejdere	-Information -Uddannelse -Opfølgning på impl. problemer -Nye og ændringer af specifikati- oner -Evt. kobling til lønsystem	-Ikke alle er uddannede til systemer -Konflikterende fortolkninger af mål og krav -Medarbejdere mangler uddannelse -Systemerne fungerer ikke sammen som forventet
Op- følgning	Konsulenter Ledere Kerne- medarbejdere	<i>Evalueringer:</i> -Kunde-tilfredshed -Lever processer op til mål m.v.	-Arbejds miljø-problemer -IT prioriterer arbejdet; og ligger beslag på meget tid -Egtl. arbejde må tilsidesættes -Museskader, ergonomi-problemer, lys osv.

Note: De kritiske faktorer som her er uddraget, er faktorer som potentielt indgår i formlingen, og som samtidig har relationer til potentialer og barrierer for inddragelse af temaer som arbejdsforhold og medarbejderinddragelse

Et forandringskoncept i praksis - et scenario for inddragelse af de kritiske faktorer

På baggrund af *Skema 2: Præsentationen af et forandringsprojekt* og afsnittet "*Tæt på ledelseskonceptet i praksis!*" er opsamlet en række kritiske faktorer i *Skema 4: Et forandringsprojekt: Aktører og indsatsområder - og nogle kritiske faktorer for transformation af det politiske program*. Gennemgangen tager udgangspunkt i den faseopdeling, som mange konsulent-organisationer har som grov-skitse, når der skal skitseres et forandringsprojekt. De kritiske faktorer, som her er uddraget, er faktorer, der potentielt indgår i formningen af ledelseskoncepterne, når de praktiseres. Men de er også kendetegnet ved samtidig at have relationer til potentialer og barrierer for inddragelse af temaer som arbejdsforhold og medarbejderinddragelse. Her fremstilles et ultrakort scenario, som alene kan virke som illustration af, i hvilke henseender, potentialer fremfor barrierer kunne komme til at dominere udviklingen i forandringsprocesser, når vores optik er en bred arbejdsforholdsforståelse.

Det skal endnu engang understreges, at faseopdelingen er kunstig - det politiske program vil undertiden udvikles, indvikles og afvikles; konkurrerende koncepter og projekter vil blive en del af processen. Det betyder, at faserne såvel som de kritiske faktorer ikke kan forventes at forløbe i en nydelig kronologisk orden, men må være en proces der kører frem og tilbage. Derfor bør der i princippet tages en grundlæggende diskussion af projekt-begrebet i relation til tilrettelæggelsen af det daglige arbejde. I det følgende har jeg alligevel holdt fast i formen ad hensyn til fremstillingens relation til den forudgående analyse.

Idé og forhandlingsfasen er en fase, hvor det politiske program konstitueres. Det sker bl.a. gennem konstituering og konsolidering af, hvad der kan kaldes den bærende koalition. Valg af koncept, konsulenter og nedsættelse af styregruppen samt forhandling om den endelige målsætning, er de vigtigste elementer heri. Arbejdsforhold og medarbejderinddragelse har ingen væsentlig "naturlig" rolle heri, når ledelseskoncepternes og deres umiddelbare praktisering i dag følges. Det er derfor helt afgørende at aktører allerede her gør en aktiv indsats. I de traditionelle samarbejdsfora må der arbejdes for en bred deltagelse i de kommende projektgrupper og en drøftelse af kommissorium, valg af konsulenter osv. i forbindelse med projektet. Det er helt afgørende, at ledelsen ser potentialet for at udbrede den bærende koalitions basis. Deltagelse og inddragelse kan i den forståelse ikke alene være et spørgsmål om top-down information på samarbejdsudvalgsmøder eller på afdelingsmøder, hvor projekter skitseres og søsættes.

Opstartsfasen er for så vidt en del af den forudgående fase. Her udvikles den bærende koalition i sin bredde så den også omfatter de såkaldte ildsjæle, katalysatorer, projektledere eller, hvad de bliver kaldt. For en potentiel udvikling af arbejdet, arbejdsforhold

samt inddragelse er det imidlertid afgørende vigtigt, at medarbejderne får et udstrakt *ejerskab* over processen. Udvikling af en vision og en strategi for virksomheden kan indeholde udvikling af en vision for *arbejdet* i fremtiden. Det er en vanskelig proces, men foruden denne er det usandsynligt, at målene vil komme til at afspejle meget andet end de afgørende mål for virksomhedens økonomiske udvikling (mål for produktivitet, effektivitet, slut-kvalitet i produkter osv.).

Såfremt målene kommer til at afspejle både en vision for virksomhedens *økonomi* og *arbejde*, vil det i *analyse- og design-fasen* være lettere at få bredt ejerskabet ud. I tværgående adhoc-grupper kan informationer og benchmark indsamles, som afspejler disse mål: flow-analyser, ny teknologi, potentielle uddannelsesmæssige behov og muligheder i tilknytning til udviklingen; arbejdsmiljøerfaringer osv. I projektgrupperne vil udviklingen af nye kriterier være en kontinuerlig udvikling drevet frem af visionerne, målene, de teknologiske muligheder m.v. Det er en ambitiøs proces, som på en række punkter ligner de allerede så ofte praktiserede forandringsskitser. Men den må nødvendigvis i sit fundament være grundlæggende forskellig, idet arbejdet med forandringsprocessen afspejler en bred målsætning, hvor også visioner for arbejdet indgår samtidig med en bred aktiv deltagelse.

En koordineret overgang til *implementeringsfasen* vil være nødvendig, hvor der er tale om større tværgående organisatoriske projekter. Som i alle andre større projekter vil der her være et kolossalt behov for koordination, idet mange medarbejderes arbejdsprocesser kan være afhængige af en koordineret forandring. Der er ingen grund til at antage, at det ikke vil give anledning til problemer og konflikter. På den anden side må visionen være, at den aktive deltagelse af medarbejderne i analyse- og designfasen medfører en langt mere praksisnær tilpasning af systemerne før den endelige implementering. Potentialet for, hvad man kunne fristes til at kalde "organisatorisk læring" er langt større for så vidt, at medarbejdernes erfaringsbaserede viden har været en central kilde i orienteringen omkring udvikling og design af de nye arbejdsprocesser. Også *opfølgningen* vil være en naturlig del af dette. I relation til arbejdsforhold og -miljø vil deltagerne i projektgrupperne være de samme, hvis arbejdsforhold er under forandring. De direkte konsekvenser vil potentielt blive til genstand for udvikling af nye forandringer, ligesom der kan opsamles systematisk på en mere generel udvikling af arbejdspladsen i forhold til arbejds-visionen.

Oven for har det alene været organisationens traditionelle interne aktører, som har været nævnt. Opbygningen af såvel det politiske program, og udviklingen af den politiske proces vil kontinuerligt inkludere og ekskludere andre aktører. Det kan være fagforeninger, der forholder sig til koncepter og konsulenter; Bedriftssundhedstjenesten, der deltager i udviklingsprojekter med særlige kompetencer inden for arbejds-miljø og -

forhold. Uddannelseskonsulenter og kursus-udbydere, som bidrager med kvalifikationsudvikling, Arbejdstilsynet, der bidrager med anbefalinger og vejledninger og mange mange andre.

Det kan ikke lade sig gøre i en markedsøkonomi, hvor markedet forandrer sig så hurtigt og konkurrencen er så hård - vil mange hævde. Det er sandt, at det er et scenario, som udfolder en række visioner - samtidig dog søgt forholdt til den virkelighed mange forandringsprojekter gennemløber. Men samtidig kan det ikke understreges nok, at de omkostninger, der er forbundet med - såvel menneskeligt som økonomisk - at gennemtvinge forandringsprojekter med ringe deltagelse og med ringe opmærksomhed på udviklingen af arbejdsforhold er enorme. Dels er de menneskelige omkostninger ofte meget store. Dels er de økonomiske ressourcer forbundet med produktivitetstredning, uoverensstemmelser, og hvad der ofte kaldes "modstand mod forandring" undervurderet i de typiske budgetter for den type af forandringsprojekter. Hertil kommer sidst men ikke mindst: sjældent nås det resultat, som visionen afspejlede i udgangspunktet.

I det næste afsnit analyseres forskellige konsulent-typers forståelse og tilgang til ledelseskoncepter.

Management-konsulenten; Problemløseren og System-teknik'eren

Ovenfor har jeg taget udgangspunkt i fremstillingen af et typisk forandringsprojekt, som er præsenteret af de konsulenter, jeg har interviewet (Ide/forhandling - Opstart - Analyse - Design - Implementering - Opfølgning). Jeg har belyst hvert enkelt delelement ud fra perspektiver, som viser, at de faktiske processer, værktøjer og redskaber ikke er neutrale eller ekspertbaserede strategiske og taktiske løsninger på trusler fra eksterne omgivelser. I stedet er ledelseskoncepterne politiske programmer, som indeholder forskellige valg og prioriteringer. Konsulentindustrien sælger disse ledelseskoncepter - og implementeringen af samme. Konsulenterne bidrager til at legitimere forandringerne.

Men konsulentorganisationer er naturligvis ikke nogen entydig størrelse. De kan for eksempel opdeles

- efter størrelse (fra tusinde af konsulenter til 1-2 konsulenter);
- geografisk spredning (en lille by i Danmark til global tilstedeværelse);
- efter markedssegment (offentlig/privat sektor; multinationale selskaber; IT; Strategilægning;
- efter produkter (Strategisk managementrådgivning; Organisationsudvikling; Systemudvikling; IT-implementering; e-commerce; human resource ydelser m.v.);
- efter værktøjer/koncepter (TQM; BPR; Balance Score Card; Værdiledelse; Den Lærende Organisation; SAP osv.)

- efter analyse- og implementerings-metoder (parachuting; oplæring af interne konsulenter; uddannelseskonsulenter)

En konsulentorganisation kan have en strategi, som går på at kunne yde sin kunde hele spektret af ydelser i forbindelse med et forandringsprojekt: både ledelseskoncepter med værktøjer og redskaber til analyse, design og implementering af forandringerne. Systemudvikling til understøttelse af de nye processer osv. En anden organisation vælger at have det som sin strategi netop at holde systemudvikling, analyse og forandringsledelse adskilte for ikke at virke upålidelige. Eksemplet her understreger, at der kan være stor forskel på produkt-porteføljet: Hvilke ydelser vælger den enkelte konsulentorganisationer, på baggrund af sin overordnede strategi, at udvikle og tilbyde. Tilfælles har de deltagelsen i hele eller dele af forandringsprojektet omkring det politiske program.

Mine interview har været koncentreret omkring danske og skandinaviske konsulentorganisationer, foruden den sekundære empiri, som jeg har nævnt i indledningen til kapitlet og til dette hovedafsnit "*Ledelseskoncepters Transformation i konsulenteres varetægt - Politiske programmer eller objektive redskaber?*". Der vil ofte være betydelige forskelle mellem sådanne konsulentforetagender og de multinationale, typisk amerikanske konsulentvirksomheder. Sidstnævnte har i perioder været bergtede for deres "parachuting" metoder. Parachuting refererer til, at der bliver smidt et stort antal af konsulenter ud med faldskærm over klientorganisationen. Uafhængigt af medarbejdere, de eksisterende sociale relationer og den øvrige kontekst analyserer konsulenter kundebehov, proces-flow og design og udvikler systemer. Bagefter antages disse systemer tilnærmelsesvist at implementere sig selv, dog hjulpet af ledelsens og konsulenternes autoritet. Denne metode bliver også af nogle kaldt "the Hammer-style", med reference til Michael Hammer⁹.

Forestillingen om organisationen som en maskine, der i den grad kan justeres via akontekstuelle – altså universelt gældende – systemer er på retræte. Men den forekommer stadig med al sin kraft i bestræbelserne på at skabe sikkerhed og overskuelighed i de komplekse systemer. Danske og skandinaviske konsulentvirksomheder har ofte ikke størrelsen til at anvende parachuting metodikken, så det er ikke en metode, der er udbredt blandt de konsulenter, jeg har interviewet. Men årsagerne til, at en sådan metodik ikke er så udbredt blandt skandinaviske konsulenter kan også være mere komplicerede.

Mange konsulentvirksomheder i Skandinavien er i dag multinationale selskaber, der er primært amerikansk ejet - det kan fx være CSC, Boston Consulting Group, Andersen

⁹ "A typical Hammer-style reengineering project will bring in 15 to 20 young experts from high-priced consulting firms, like the Boston Consulting Group or Andersen Consulting, to redesign the workflow 'with a blank sheet of paper,' as Hammer puts it." (Kleiner 1995)

Consulting, PricewaterhouseCoopers, Deloitte & Touche, Cap Gemini (primært fransk); KPMG. Denne udvikling er relativ ny. Den svenske sociolog og konsulent Torsten Björkman anfører for eksempel, at der for 10 år siden ikke fandtes nogle amerikanske konsulentforetagender på top ti listen i Sverige. I dag (1997) er 8 ud af de ti amerikanske (i Sandberg (ed.) 1997)

De konsulentvirksomheder, jeg har valgt at interviewe, har i sammenligning hermed en solid forankring i Skandinavien. Der har været lagt vægt på, at det skulle være mindre og skandinavisk orienterede virksomheder, der kunne *tænkes i højere grad at tilpasse deres ydelser til en skandinavisk kontekst*. Den bagvedliggende antagelse har været, at mindre og skandinavisk forankrede managementkonsulenter ikke ville være under et overordnet pres fra deres udenlandske moderselskab. Herunder også anvende andre metoder til analyse og implementering end det, der tidligere blev omtalt som parachuting. I sidste ende var valget også udtryk for forventninger om og ønske om at finde konsulentforetagender, som i nogen eller høj grad transformerede koncepterne og tilpassede deres anvendelse ved analyse og implementering til de konkrete kulturelle og strukturelle forhold. Det skal også understreges, at der ikke er tale om egentlige *proces*-konsulenter. Konsulenterne her arbejder enten eksplicit med ledelseskoncepterne, eller med problemløsning, hvor værktøjer anvendt under ledelseskoncepterne ofte indgår. Proceskonsulenter arbejder ofte i en langt mere distanceret rolle, når det handler om sådanne værktøjer, og arbejder i stedet med at katalysere processerne i organisationerne. Forskellene mellem disse typer af konsulentroller er interessant, men altså ikke central i den her sammenhæng.

I det følgende vil jeg på baggrund af problemstilling og interviewene fremstille en del af analysearbejdet. På baggrund af interviewene og i analyseprocessen har jeg fundet det værdifuldt at opdele konsulenterne i forskellige tre forskellige typologier: "Managementkonsulenten", "Problemløseren" og "System-teknikeren". Deres tilgang og anvendelse af ledelseskoncepterne varierer kraftigt. I analysen fastholdes to perspektiver. For det første at forstå ledelseskoncepter som politiske programmer med henblik på at åbne dem. For det andet at forstå den politiske proces – konsulenterne og ledelseskoncepternes – rolle og betydning for inddragelse af arbejdsforhold og medarbejderinddragelse.

De væsentligste variable i diskussionen er derfor udtledt på baggrund af definitionen af et ledelseskoncept og af forståelsen af samme som et politisk program. Hvilken organisationsforståelse og - implicit eller eksplicit - menneskesyn kommer til udtryk i den enkelte konsulenttypologi's måde at gå til ledelseskoncepter? Hvorledes harmonerer og transformeres ledelseskoncepterne i samspil med konsulenterne?

Hvordan hænger organisationsforståelsen sammen med inddragelse af temaer som arbejdsforhold.

Managementkonsulent

Navnet "Managementkonsulent" har han - for det er typisk en mand - fordi vedkommende i særlig grad er orienteret mod *management*. Han selvforståelse er, at han tjener positionen *management*, altså ledelsen. Managementkonsulenten er orienteret mod populære *management*-bølger. Den moderne managementkonsulent er HA, Cand merc., HD, og har formentlig en MBA. Den moderne managementkonsulent kan sine værktøjer. De værktøjer, som tidligere har været en del af de populære ledelseskoncepter, og nu i en sådan grad er overgået til det almindelige lærebogsstof på handelshøjskoler og i MBA-programmer, at de er henvist til blot at være værktøjer. Det gælder fx tids- og bevægelsesstudier, motivationsteorier osv.

Den moderne managementkonsulent ved, at det Weberske bureaukrati; Fayol's administrationsskole og Taylors tidsstudier ikke er dækkende for organisationers dagligdag. Det er ikke alene gennem hierarkiske og rationalistiske modeller, at en god konsulent eller leder kan tilskynde en organisation til forandringer, som kan etablere et forandringsberedskab. Legitimiteten findes ikke som i bureaukratiet indlejret qua lederens position. Regler og procedurer er ikke nok. Kontrol og magt er ikke et anliggende for den moderne managementkonsulent, hvis konsulenten skal præcisere sin egen selvforståelse. En moderne managementkonsulent *styrer* ikke en forandringsproces. I stedet *katalyserer* og *motiverer* en god managementkonsulent. Der skal skabes incitamenter, så medarbejderne bliver motiverede fra deres indre. Indre motiverede medarbejdere yder mere end, hvad der teoretisk er muligt. Sådan opnås et humlebi-syndrom. I hvert fald på kort og mellemlang sigt giver den indre motivation en særlig energi, som kan bidrage til at holde medarbejderne i en intensiv arbejdssituation.

Omkostningerne i form af udbrændthed eller workaholic; som knytter arbejderens identitet snævert til virksomheden og arbejdet; står i den forbindelse ikke til diskussion. Det er den risiko, som den moderne medarbejder antages at kunne håndtere, eller *cope* med. Det er et individuelt anliggende - ikke virksomhedens.

Baggrunden for humlebi-syndromet begrundes Managementkonsulenten - foruden i den utilstrækkelighed den rationalistiske model har udvist - med henvisning til højre og venstre hjernehalvdel. Der er den kreative hjernehalvdel, som har været forsømt. Ved hjælp af forskellige værktøjer; øvelser osv. kan den kreative hjernehalvdel stimuleres således, at organisationen - og kunderne - kan få del i de menneskelige ressourcer, som måtte ligge uudnyttet hen. I parentes bemærket er disse øvelser oftest forbeholdt ledere og kernemedarbejdere.

Hvordan hænger det sammen med *organisationsforståelsen*? Hjernemetaphoren og dens kompleksitet er nok et opgør med en snæver rationalistisk og bureaukratisk opfattelse af organisationer. Men forklaringen bag hjemmen kreative uberørte ressourcer har sine kemiske formler; og har sine konsulentinitierede og katalyserede stimuli a la Neuro Lingvistisk Programmering, bedre kendt som blot NLP. Det er derfor stadig muligt for en konsulent at styre/katalysere enkeltindivider og grupper (teams) i retningen af et eller flere *fælles* mål. Organisationen er, ligesom hjemmen og kroppen, et komplekst system, der ved de rette kognitive stimuli lader sig bevæge i en bestemt retning:

Når jeg omtaler det [reengineering] eller bruger det som ledelse, så sætter jeg scenen og siger: Det her det er pain-management drenge. Det er en krop der på en eller anden måde skal trænes, eller skal i bedre form...Det smerter at have vokseværk ikk? Den der transformeringsfase, den skal I ku' styre, ikke?.....Og der vil være hylen og skrigen - og frustration..... Re-el organisationsudvikling, reel ledelse, hvor du ikke kan sidde på dit kontor kammerat. Hvor du skal være ude; hvor du skal have fingeren på pulsen; hvor du skal ud og prædike: Hvad fa'en er det du vil med din butik her? Du skal være synlig, du skal have massesamlinger; du skal rundt på gangene. Du skal ikke pakke tingene ind, du skal være ærlig, du skal kunne turde sige tingene: Det er kravene til dig det her. (Managementkonsulent)

Disse moderne og populære forklaringsmetaforer - hjerner og kroppe - har også dannet grundlaget for det populære ledelseskoncept "den lærende organisation", i den forbindelse med MIT professoren Peter Senge som guru. Med bl.a. bestselleren "The Fifth Discipline" er læringsteori et betydningsfuldt ledelseskoncepter hos managementkonsulenter verden over. Udviklingen skærper konkurrencen blandt ledelseskoncepter, der kan karakteriseres som bløde koncepter. Det kan for eksempel være Den lærende Organisation; Værdiledelse; Etisk og Socialt Regnskab samt den omfattende virksomhedskultur litteratur. Disse værktøjer og koncepter ligger alle nært op af den organisationsforståelse, som er udtrykt her: Det er muligt at flytte organisationen i retning af fælles mål; værdier skal erstatte de snævert teknisk rationelle mål.

Managementkonsulenten ønsker, at udvikle medarbejderne. Da Managementkonsulenten ikke erkender interesseforskelle, men lægger vægt på udvikling af en fælles kultur og fælles værdier, er temaer som arbejdstid, konflikter mellem hverdags-, familie- og arbejdsliv ikke umiddelbart eksisterende.

Fleksibilitet, mobilitet og forandring er vor tids mantra. For så vidt, at *tid* og *rum* behandles er det i forbindelse med de muligheder, der ligger i at opløse tid og rum ved hjælp af især informationsteknologiske hjælpemidler. Emner som manglende kollegiale relationer og støtte er ikke noget, der i den forbindelse bliver behandlet. "Det er ikke

arbejdstiden der er interessant, men resultaterne” hedder det. Som en konsulent fortalte, om et projekt, hvor der skulle udvælges en person til en styregruppe:

...en direktør viste mig en liste med personer. Jeg sagde, at han skulle forklare mig, hvordan de var udvalgt, for hvis det var dem han kunne undvære så skulle det være nogle andre. Hvis det var dem der checker ind kl. 9 og ud kl. 4 så er det ikke dem som vi kan bruge... (Managementkonsulent)

Selv om intrinsisk motiverede medarbejdere yder som humlebier, er det tvivlsomt om humlebier, endsige medarbejdere vedbliver at eksistere i tilnærmelsesvist nogle af halvfjerds år. Det er nedslidende hele tiden at yde ud over sit bedste. Fænomenet udbrændthed har været kendt længe, især hvor der har været tale om arbejde med mennesker. Sandsynligheden for at knytte sig til sine brugere, klienter eller patienter og dermed få en stærk indre motivation er større end i andre erhverv.

Det er vanskeligt, at få den moderne managementkonsulent til at fortælle om, hvordan en moderne produktionsmedarbejder bliver intrinsisk motiveret, hvis vedkommende skal udføre den samme operation gennem hele dagen. I det hele taget er den moderne produktionsmedarbejder diffunderet ud i afkroge af organisationen - og ud i afkroge af Managementkonsulentens agenda. De eksisterer ikke i styregrupperne. En medarbejder i produktionen kan bidrage til udvikling og afvikling af arbejdsprocesser, som ikke er effektive - eller værdiforøgende - men de får ikke mulighed for at indgå i en dialog om, hvad mål og effektivitet er.

Medarbejderinddragelse og arbejdsforhold er altså ikke et perspektiv Managementkonsulenten har højt på sin dagsorden. Ikke når det er ledelseskoncepter som TQM, BPR og så videre, der arbejdes med. Men for så vidt, at der findes systemer og koncepter til håndtering af miljø og arbejdsmiljø så er de - naturligvis, kunne man fristes til at sige - en del af produktporteføljen. Således er Arbejdspladsvurdering; BS8800 (British Standard - om arbejdsmiljø) o.lign. også en del af virksomhedernes ydelser. Et element, der er værd at være opmærksom på, hvis man gerne vil være med til at bygge et politisk program sammen, som består af andet en "traditionel" BPR eller "traditionel" TQM.

Det kan være vanskeligt at etablere fælles værdier over hele organisationen. Derfor hyldes det skandinaviske system, når der spørges direkte til det. Her er nemlig institutionaliseret deltagelse med ind i enhver proces. Medarbejderne er blevet hørt i organisationen. Derfor er det ikke nødvendigt for Managementkonsulenten, at inkludere medarbejderne i styregruppen. Men institutionaliseringen sikrer ikke fælles værdier - endsige muligheden for at interesseforskelle bliver repræsenteret i udviklingen af et projekt.

Problemløseren

“Problemløseren” har sit navn fordi problemløserens selvforståelse er, at udgangspunktet er *problemerne*, der skal løses. Problemløserens baggrund kan være tæt på Managementkonsulentens. Men oftere gælder det, at problemløseren kommer fra en samfundsvidenskabelig uddannelse: forvaltning; statskundskab, psykologi og så videre.

Problemløseren har fået sit navn fordi vedkommende tager eksplicit afstand fra koncepter. Dog ikke mere, end at de kan findes i visse markedsføringsmaterialer. Han er ekspert i anvendelse og praktisering af nyere organisationspolitisk teori. Forandringsagenten skal opbygge ressourcer, bygge koalitioner, skabe politisk legitimitet osv. omkring forandringsprojektet. Succesen af et forandringsprojekt afhænger af succesen af den politiske tæft som de primære forandringsagenter er i besiddelse af. Problemløseren deler altså også i vid udstrækning organisationsforståelse med Managementkonsulenten. Vedkommende sætter ikke lid til det gamle bureaukrati. Til gengæld er tilgangen til opbygning af koalitioner, politisk legitimitet osv. mere rationel end Managementkonsulenten. Problemløseren er noget mere skeptisk overfor anvendelsen af kreativitetsteknikker.

Organisationsforståelsen er i alt overvejende grad hierarkisk. Tilgangen er orienteret mod ledelsen - som jo foranstalter kontraktforholdet. Herfra skal kommissorium udgå; herfra skal beslutningerne tages og herfra skal projektet diffundere ned igennem organisationen. Mellem kommissorium og beslutning er det imidlertid muligt, at der bringes andre forandringsagenter på banen.

Selv om Problemløseren har sit navn grundet afstandtagen til koncepter, så er de værktøjer, der bringes i anvendelse i analyse, design og implementering ofte de samme. Dog under indflydelse af de nævnte forskelle i organisationsopfattelser og konsekvenserne heraf: ikke helt samme vægt på populære teorier om udbredelse af fælles visioner og mål gennem kreativitetsteknikker osv. Tilgangen er mere politisk orienteret. For eksempel lægges der meget vægt på den politiske proces det er, at bygge legitimitet op omkring et politisk program. Særligt lægges der vægt på, hvordan den offentlige sektor fungerer i forhold til den private.

Vi ved også, at én ting er at nå analytiske frem til en løsning. Noget andet er, hvordan får vi den implementeret? Hvordan får vi dem til at adoptere den løsning? Det er klart, at der må man tage udgangspunkt i den tradition, den beslutnings- og den demokratitradition der er, i den sektor man arbejder i. Så der ved, man, at der er nogle organer, der skal håndteres.... og der er nogle steder, hvor man gerne skal have dem til at formulere de løsninger, for ellers vil de ikke acceptere dem. (Problemløseren - min fremhævelse)

I den private sektor gjaldt det i lidt mindre grad, selv om konsulentens mente, at fænomenet var langt mere tydeligt i Danmark end for eksempel i USA. Gennem udøvelse af sin rolle som konsulent; som forandringsagent; som en dygtig politiker, mener Problemløseren, at det er muligt at afdække alle virksomhedens informationer således, at de virkelige interesser bliver repræsenteret i gennemførelse af forandringsprojektet. Der er visse ting, der skal sælges. Men det er i sidste ende konsulentens opgave, at bringe kommissorium til indfrielse. I Problemløserens forståelse af organisationen kan dette gøres i en situation, hvor alle får indfriet deres mål, idet det ultimativt gælder om, at afdække alle informationer. Det er ikke interesse modsætninger, men blot informations-tilvejebringelse der kan være en barriere. Når der arbejdes med offentlige organisationer er styregrupperne undertiden paritetisk sammensat.

Vi gør meget ud af at sige, at man sidder i styregruppen for at følge det projekt - man sidder der ikke for at repræsentere bestemte interesser. Man sidder der for at holde os fast på det styringsgrundlag vi arbejder med. Hvis man sidder og varetager bestemte - fx medarbejderinteresser så er det svært at håndtere... (Problemløseren)

Som det fremgår er der lagt temmelig meget vægt på udøvelsen af en politisk proces i Problemløserens tilgang til opbygningen af et politisk program og gennemførelsen af et forandringsprojekt. Medarbejderne bliver dermed også nemt til objekter, hvor konsulentens fornemme opgave bliver, at få medarbejderne til "at formulere de løsninger, for ellers vil de ikke acceptere dem."

System-teknikeren

"System-teknikeren" har sit navn, fordi udgangspunktet er at udvikle informationsteknologiske systemer. System-teknikeren tilbyder kun en meget afgrænset del af ledelseskonceptet som sin ydelse. System-teknikeren yder bistand til udvikling af systemer samt til implementering af de tekniske og uddannelsesmæssige dele af forandringsprojektet. System-teknikeren samarbejder ofte med management konsulenten eller Problemløseren omkring forandringsledelsen i øvrigt.

Konsulenten er ingeniør af uddannelse og er ikke særlig eksplicit omkring sin organisationsforståelse. Den teknisk orienterede konsulent er langt mere orienteret mod opbygningen af sammenhængen mellem den socio-tekniske proces omkring de ydelser, som der arbejdes med. Konsulenten er ikke i sit praktiske arbejde i så høj grad orienteret mod de øvrige afdelinger og systemer i virksomheden. Organisationspolitikken spiller ikke en væsentlig rolle.

Det skyldes især, at den teknisk orienterede arbejder sammen i et netværk med Managementkonsulenten. Der forekommer en hensigtsmæssig arbejdsdeling med den teknisk orienterede og forandringsprocesorienterede konsulent.

Selv om organisationsforståelsen karakteriseres som socio-Teknisk, skal det understreges, at System-teknikeren ikke er særlig eksplicit omkring sin organisationsforståelse. System-teknikeren opfatter sig selv som en del af et system, hvor ledelsen og eventuelt nogle konsulenter (management-konsulenter eller problemløsnings-konsulenter, der ikke selv udvikler systemer) har ansvaret for den helhedsorienterede udvikling. At den teknisk orienterede ikke ekspliciterer sin organisationsforståelse betyder altså ikke, at den er fraværende. Tværtimod er den blot implicit tilstede i den måde, hvorpå konsulenten arbejder. Det tekniske system er overordnet en uddybet organisationsforståelse i konsulentens daglige arbejde og selvforståelse. Organisationsforståelsen udtrykkes derfor gennem den måde, hvorpå System-teknikeren indgår i arbejdsdelingen med de andre konsulenter. Endvidere kommer det udtryk ved den måde, hvorpå det informationsteknologiske system udvikles og opbygges på. System-teknikeren forbedrer processerne, og det giver så et afkast andre steder i organisationen:

Det går ud på at en virksomhed skal have flere forskellige typer af mål. De skal ikke bare have økonomi mål. De skal have kundeorienterede mål, mål for markedsandele, mål for kundetilfredshed, procesmål, mål for kvalitet, tid og omkostninger. Der skal være nogle mål omkring indlæring, hvilke kompetencer skal der være. Hvilken IT struktur skal vi have... De skal knyttes sammen i årsag-virkningssammenhænge. Så hvis vi når den forbedring her ikke, så skal det have en effekt heroppe. Sådan ser jeg på det nu her... så jeg skal forbedre nogle processer hernede, som så bringer en afledt virkning heroppe. (System-teknikeren)

Det er således System-teknikerens fornemme arbejde at knytte årsagssammenhængene sammen gennem udvikling af den socio-tekniske informationsteknologiske systemudvikling. På den måde giver "forbedringer hernede effekter heroppe".

I citatet er System-teknikeren, med reference til det tidligere omtalte ledelseskonscept "Balance Score Card", opmærksom på, at der er flere forskellige typer af mål. De i citatet nævnte mål er orienterede mod virksomhedens produktivitet og effektivitet. Også indlæringsmålene handler om, hvordan indlæringen kan sikre kompetence til at understøtte virksomhedens konkurrencemæssige situation. Det handler om, hvilke kompetencer, der skal være for at kunne indfri virksomhedens mål.

System-teknikeren har fået sit navn, fordi han ser organisationen som et komplekst system af sociale relationer, som ultimativt knyttes sammen af teknologien - informationsteknologien. Intranet, Internet og så videre er måder, hvorpå organisationen knytter

sine processer sammen. I sidste ende er organisationen ikke meget andet end de relationer, som ligger knyttet sammen i den virtuelle organisation.

Skema 5 Managementkonsulent, Problemløseren og Systemteknikeren - tilgange til konsulentjobbet

	Managementkonsulenten	Problemløseren	Systemteknikeren
Ydelser	Ledelseskoncepter TQM/BPR/Balance Score Card/ISO/Miljø og Arbejdsmiljø-systemer Ingen systemudvikling – men implementering og forandringsledelse	Ledelseskoncepter: Ingen Sælger løsninger på komplekse problemer omkring kvalitet, reengineering, balancerede regnskaber, miljø, arbejdsmiljø m.v. Ingen systemudvikling – men implementering og forandringsledelse	Ledelseskoncepter: Ingen Systemudvikling Udvikling af IT-systemer ifm med procesforbedring, reengineering m.v. Ingen forandringsledelse men samarbejder tæt med Managementkons. eller Problemløseren
Konceptets rolle og op-rindelse	Ridder på bølger Bogmesser og seminarer, artikler o.lign. De store buzz-word	Konceptet ingen rolle Emergens Inspireres af bog-messer, tidsskrifter, seminarer m.v.	Konceptet ingen særlig rolle Det tekniske aspekt - arbejder i netværk med procesorienteret managementkonsulenter
Syn på org.	System – Værdier og kultur	System – Politisk	System - Teknisk
Men-neske-syn	Kan styres/ motiveres gn. kreative teknikker og økonomi Medarbejderne er objekt-gjorte	Medarbejderne er objekt-gjorte. En kilde til information til optimering af forandring	Medarbejderne er objekt-gjorte. En del af (IT) systemet.
In-volvering af medarbejdere	Vigtige kernemedarbejdere uddannes. Øvrige medarbejdere inddrages ikke direkte "det gøres via DK-kultur"	Vigtige kernemedarbejdere uddannes. Øvrige medarbejdere inddrages ikke direkte "det gøres via DK-kultur"	Medarbejderne en del af design-processen
Arbejds-forholds temaer	*"Tilfredshed" *Multiple-choice /evt. interview *Særligt koncept/system kan håndtere Arb.Miljø	*"Tilfredshed" *Metoder der passer til situationen	*Ikke en del af dagsordenen *Prøver alligevel at forbedre arb.miljø, men mest som sideeffekt.

I praksis sætter System-teknikeren en del fokus på deltagelsen af medarbejderne. Når der skal udvikles nye programflader, er System-teknikeren meget opmærksom på, at den enkelte medarbejder har et væsentligt bidrag. System-teknikeren mener også, at

systemet ligefrem vil kunne give nogle arbejdsmiljømæssige fordele. Igen er det systemet, IT'en, der løser problemerne. Forbedring af arbejdsmiljøet er en mulighed; men det omtales mest som en sideeffekt.

Arbejdsforhold og konsulents praktisering af BPR

Den sociale formning af ledelseskoncepterne med udgangspunkt i BPR konceptet viser sig f.eks. i den betydning konsulenterne tillægger deltagelsen af medarbejderne. Normalt bliver medarbejderne ikke inddraget i idé- og forhandlingsfasen, hvor strategi og målsætning og dermed valget af politisk program alene afgøres i en forhandling mellem ledelsen og konsulenterne. Formningen af det politiske program vil da afhænge af, hvilke konsulenter og hvilke dele af ledelsen med deres forskellige tolkninger af omverdenens trusler og muligheder samt organisationens styrker og svagheder, der inddrages. Under projektopstarten, hvor der skal skaffes en bredere opbakning til forandringsprojektet, vil der typisk blive behov for at inddrage flere aktører: mellemledere, kerne-medarbejdere etc., hvilket kan føre til en tilpasning af programmet ift. hvilke processer, der skal udvælges til analyse, hvor bredt man skal inddrage medarbejderne og hvordan man forholder sig til kritik eller forventet modstand? I analysefasen er der knyttet en væsentlig formning til valg af analyseredskaber og dermed tematiseringen af de problemstillinger, der kan belyses. Denne fase er desuden tæt koblet til designfasen, hvor forslag til nye procedurer og tekniske løsninger bliver produceret. I analyse og designfaserne vil der blive taget stilling til temaer, der har indflydelse på arbejdsmiljøet samtidig med, at der er potentielle muligheder for at foreslå forbedringer af arbejdspraksis. Hvorvidt disse forslag nu faktisk implementeres viser sig først som resultat af de faktiske forandringer. Endelig vil der i opfølgningsfasen blive opsamlet erfaringer, som senere kan indgå i den videre formning af ledelseskoncepterne gennem feedback-processer til konsulentvirksomhederne. Her er formningen bl.a. et spørgsmål om, hvilke erfaringer der bringes videre og hvilke aktører, der er med til at tolke resultatet af forandringsprojektet.

Der viste sig, at være en række forhold, som har været med til at give konsulenterne en vigtig rolle i formningen af ledelseskoncepter og dermed forandringer. Mange taktiske samt strategiske analyser og efterfølgende beslutningsprocesser er blevet tayloriseret via udviklingen af management idéer, -praktikker og -begreber. Det har medvirket til fremvæksten af en kraftigt voksende industri af ledelseskonsulenter, som repræsenterer et beslutningsled, der er placeret uden for organisationen. Det betyder, at konsulenterne har en erfaringsbasis fra mange klienter, og derfor indtager en ekspertrolle. De gør omverdenens forandringer til genstand for ekspertbaserede forandringstiltag. Forankring af disse findes i det, der opfattes som vel afprøvede teorier om en virksomheds (organisations succes) - nemlig ledelseskoncepterne.

Konsulenterne står *uden* for organisationen. Afstanden til organisationen – i særdeleshed til medarbejderne – producerer og reproducerer en kontinuerlig eksklusion af medarbejderne og temaer som arbejdsforhold i forandringsprocesserne. En eksklusion, der allerede er delvist tilstede i selve ledelseskoncepterne. Det forstærkes af, at kontraktforholdet typisk er økonomisk og kortsigtet orienteret. Hermed tillades ikke langsigtede hensyn og mål.

I etableringen og formningen af såvel ledelseskonceptet - det politiske program - som selve forandringsprocessen er der en række elementer, det er vigtige at være opmærksom på. Disse kan muligvis bidrage til, at aktører får sat fokus på nogle temaer, der ellers ikke ville være blevet sat på dagsordenen. At arbejde aktivt i relation til disse kan bidrage til at overvinde en række af de barrierer, som er nævnt ovenfor:

Valg af konsulentorganisation

- vær opmærksom på historie
- stil krav til konsulenterne om at implicere arbejdsforhold og arbejdsmiljø i tilbud - både ift. det tekniske og forandringsledelse (deltagelse m.v.)
- hvilke arbejdsmiljø-relaterede ydelser har virksomheden i sin ydelses-portefølje

Etableringen og konsolidering af forandringsprojekter (i styregrupper)

- mål skal indeholde procesmål om deltagelse
- mål der sikrer legitimitet til at investere i tid til forandring, forankring og uddannelse

Udvikling af IT-systemer og nye arbejds-processer

-medarbejdere skal ikke blot levere en beskrivelse af deres egne arbejdsprocesser, og generere idéer til at effektivisere disse

- udvikling af visioner om den fremtidige arbejdsplads og...
- deltagelse af medarbejdere i design-processen omkring udvikling af nye arbejdsprocesser
- fokus på erfaringsopsamling - benchmarking på arbejdsforhold og -miljøfaktorer

Tidsplaner overskrides som regel

Værktøjer og Redskaber bringes i anvendelse overalt i organisationen. Der anvendes meget tid, som går fra daglige arbejdsopgaver.

Konsulenter indoptager kun i meget sjældnen grad arbejdsforhold og arbejdsmiljø i koncepterne. Koncepterne på sin side inkluderer sjældent perspektiver omkring arbejdsforhold, men frasier sig på den anden side ikke muligheden. Altså lå der et klart potentiale for, hvad man kunne fristes til at kalde en skandinavisk tilpasning af koncepterne. Sammenlignet med "the Hammer-style" parachuting teknikker, der omtales synes danske konsulenter da også at være meget orienterede mod medarbejdernes viden omkring egne arbejdsprocesser. Egentlig inddragelse bliver der dog kun i ringe grad tale om.

Konsulenter har ofte en forståelse af organisationer som komplekse systemer, der lader sig styre i den rigtige retning ved hjælp af de rette implementeringsprogrammer. Disse konsulentdesignede

implementeringsprogrammer er langt fra altid i overensstemmelse med den virkelighed medarbejderne oplever, hvilket bl.a. skyldes fraværet af medarbejderne i det, der rubriceres som idé- og planlægningsfaserne. Det betyder, at interesseforskelle samt væsentlige erfaringer og synspunkter fra praksis negligeres.

Med forestillingen om organisationen som et komplekst system, der kan styres følger også en objektgørelse af medarbejderne, der ses som en del af dette system. Tilsammen bidrager det til at effektuere og konsolidere eksklusionen af medarbejderne i processerne omkring forandringerne. Ledelseskoncepterne fremlægges ikke som det politiske program de er, men fremstilles som nødvendige tilpasninger til omgivelserne. Det bliver det politiske programs funktion at objektivere en række betingelser, som organisationen og medarbejderne må tilpasse sig. Konsulenterne bliver talerør for en opfattelse af, at udviklingen dikteres af kunder og konkurrence. Koncepterne og konsulentfirmaerne formidler en generalisering af 'best practice', som kan bygge på erfaringer fra en helt anden social kontekst, og som udelukkende er analyseret og fortolket af konsulenter og ledelse. Man kan sige, at politiseringen af produktionsspørgsmålene, herunder synet på arbejdskraften, flyttes til et andet niveau: til formningen af ledelseskoncepterne udenfor organisationen og udenfor rækkevidde af den lokale koalition af ledelse og medarbejdere. Konsekvensen er endvidere, at den kvalifikationsudvikling, der arbejdes med er meget snævert forstået: Det er sådan, at det er personen, der skal tilpasses jobbet og ikke jobbet, der skal tilpasses personen. Det er konkurrencen, kunden og koncepterne, der bestemmer kvalifikationsbehovene - ikke krav om gode arbejdsforhold og -miljø.

I de foregående afsnit er der sat fokus på konsulenternes rolle i praktisering af ledelseskoncepter. Konsulenterne ses som én af mange aktører, der bidrager til formningen af ledelseskoncepterne. Det er imidlertid en aktør, der er betydningsfuld i legitimeringen af forandringer i de organisationer, der anvender ledelseskoncepterne. Der er selvfølgelig en risiko ved kun at fokusere på én aktør i processen, når det er åbenlyst, at netop interaktionen med andre aktører i den modtagende organisation er af stor betydning.

Hvis konsulenterne ensidigt bliver tillagt rollen som *den* centrale forandringsagent, er intentionen med den politiske procesforståelse ikke blevet indløst. Organisationer fremstilles som *ofre* for konsulenterne. På indgangen til case-studierne vil jeg derfor belyse forholdet mellem koncepter, konsulenter og ledere lidt nærmere. Afsættet er forståelsesrammen udviklet i kapitel et, men jeg har inddraget mere genstandsspecifikke teoretiske bidrag og fokuseret det i retningen af relationen mellem ledere, konsulenter og koncepter.

At skabe mening og identitet gennem praktisering af ledelseskoncepter – Ledere som brugere og designere¹⁰

Udvikling og forandring er centrale begreber, som er forbundet med den moderne organisation. En moderne organisation og en moderne leder må til stadighed skabe på den ene side udvikling og forandring og på den anden side stabilitet og overblik. Den stadige udvikling og forandring medfører ustabilitet og usikkerhed, der skaber behov for sikkerhed og kontrol. Tvungen til fornyelse medfører også en tvang til at skabe en oplevelse af orden. Det gælder på det organisatoriske og det individuelle niveau. I afsnittet her vil jeg behandle spørgsmål om lederen og lederens rolle i relationerne mellem konsulenter, guruer og klientorganisationer repræsenteret ved lederne. Guruer og konsulenter appellerer til ledere, som har behov for at skabe en oplevelse af sikkerhed og identitet gennem ledelsesprocessen. I meget litteratur om relationerne mellem konsulenter og ledere beskrives lederne som brugere af konsulenter og ledelsesprincipper. De beskrives som ofre for de nye modeluner, der bevæger sig inden for ledelseskoncepternes udvikling. Og som *ofre* for konsulenterne og den måde, hvorpå disse praktiserer ledelseskoncepterne. I dette afsnit udvikles en ramme for at forstå positioner, dilemmaer og den aktive rolle som ledere indtager i ledelse af forandringsprocesser. Forandring som er initieret på baggrund af ledelseskoncepter. Ønsket er bl.a. opstået på baggrund af empiriske erfaringer, hvor konsulenter har forladt forandringsprocesser relativt tidligt i forløbet. Enten ventet eller uventet ift. til den planlagte forandringsproces. Ønsket er at forstå om, og i givet fald i hvilken grad og hvordan, 'klienter' redefinerer, skaber og rekonstruerer de forandringsprogrammer, som begyndte med ledelseskoncepter og som konsulenterne var med til at bringe i spil og praktisere i organisationerne.

Ønsket er at begribe ledernes aktive rolle i formningsprocesserne, der udvikles omkring forandringsprogrammet og -processerne. Hvordan positionerer ledelsen sig indenfor deres organisation, som fortolkere af de ledelseskoncepter og -principper, der bliver bragt i spil? Antagelsen er blandt andet, at ledere ikke alene er brugere, men også designere af forandringerne i organisationen.

Organisationer opererer i en turbulent verden. Forandring og udvikling er det eneste der med sikkerhed kan forventes i morgen, siges det ofte af ledere. Lederne i organisationerne står overfor ustabile økonomiske, sociale og politiske forandringer som, hvis ikke de forvaltes effektivt, kan have alvorlige konsekvenser for organisationerne. Derfor har appellen fra guruer og konsulenter en stærk effekt overfor ledere og ledernes behov for til stadighed at skabe løsninger og forsikringer på deres organisatoriske komplekse problemer. Ikke overraskende har mange ledelses idéer og -praktikker derfor udviklet

¹⁰ Afsnittet her trækker desuden på idéer udviklet i tæt samarbejde med Niki Panteli ved Cyprus University, dengang Department of Management Studies, University of Aberdeen: *Sustaining Identity through Managerial Principles – Managers as Users and Designers*. Artiklen er endnu i review processen.

sig til anerkendte og efterspurgte forandringsprogrammer, som praktiseres i organisationer over hele verden. Denne udvikling er blandt andet skitseret i et tillæg til det anerkendte tidsskrift Harvard Business Review i september-oktober 1997, i forbindelse med deres 75 års fødselsdag. Denne tidslinje inkluderer væsentlige samfundsmæssige, teknologiske og økonomiske begivenheder. Dels de væsentlige idéer og praktikker. Dels de væsentligste Harvard Business Review artikler og bøger. Om udviklingen af idéerne og praktikkerne siges det, at de har været med til at skabe retningen for...

... how business management has transformed the world in which we live and work. (Harvard Business Review 1997)

Konsulenterne optræder som kyndige eksperter, der medierer og oversætter samt instruerer implementeringen af ledelseskoncepter. Guruer og konsulenter har bidraget til udviklingen af, og spredningen af, ledelseskoncepter. De indeholder, som tidligere nævnt, en klar problemdiagnose og metoder til analyse og forslag til løsninger, beskrivelser af forandringsprocesser og forandringsledelse (Huczynski, 1993; Borum 1995a). Excellence- idéen (Peters & Waterman 1982), Total Quality Management (Deming, 1986) og Business Process Reengineering (Hammer and Champy, 1993) samt til en vis grad Balanced Score Card (Kaplan & Norton 1996) er gode eksempler, som har modtaget overvældende opmærksomhed, og som har været de dominerende i vor tids ledelselitteratur især gennem 80'erne og frem til i dag.

Som følge af den omfattende vækst i konsulentindustrien og spredningen i anvendelsen af ledelseskoncepter, har der også været en stigning i den akademiske litteratur om konsulentprocesser og praktiseringen af ledelsesprincipper inden for organisationer. I kapitel 3 har jeg allerede analyseret BPR og TQM på baggrund af en del af denne forskning. (De)konstruktionen af principperne og koncepterne er analyseret. Indenfor arbejdsproces teorien har der været skrevet om de såkaldte 'post-moderne principper', som er fortolket som sofistikerede værktøjer til varetagelse og opretholdelse af de centrale styringssystemer, der altid har været en central del af ledernes værktøjskasse. Også dem, der tidligere havde deres rødder i arbejdsproces teorien (i England, men som nu er flyttet ind på business schools osv. formentlig pga. de politiske vinde, der har været i Storbritannien) har bidraget til diskussionen. Ramsay analyserer (som også tilhører den engelske arbejdsprocesdebat) kritisk fremvæksten af ledelseskoncepter og konsulentvirksomheder. 94 af top 100 virksomhederne i Storbritannien havde anvendt konsulenter indenfor de sidste 18 mdr. (Ramsay 1996 :166). Ramsay tematiserer en forskningsagenda, der i vid udstrækning er forsøgt bragt i anvendelse i nærværende afhandling: Forståelsen af opblomstringen og anvendelsen af ledelseskoncepter, må forstås på i hvert fald tre niveauer: et *strukturelt* som vedrører konkurrence, forandring, globalisering, konsulentvirksomheder samt politiske og økonomiske forandringer. Endvidere skal "management faddism" forstås på baggrund af de *organisatoriske* sammenhænge, hvor branche og sektor perspektiver må bringes ind i en kontekstualisering. Drivkræfter-

ne i det organisatoriske skal også forstås på baggrund af konkurrence, organisationsstruktur og politik, teknologiudvikling, konsulenter ageren og internationalisering. Det sidste niveau er *ledelsesarbejdet*, med forskellige mulige faktorer: intern konkurrence og muligheder, ønsket om progression og det, at være en moderne leder, meningstilordning til oplevede og identificerede problemer og kriser samt et stadigt pres for forandring. Oplevelse af tidligere erfaringer og sidst fagforeningernes og medarbejdernes holdninger er elementer, som må inddrages (se i øvrigt mind map i afhandlingens indledning). En af faktorerne, der optræder på både det strukturelle niveau, som en aktør, der kan påvirke, og på det organisatoriske niveau, som noget der påvirker, er konsulentvirksomheder. Men konsulentbranchen er ikke bare en samlet aktør. (Ramsay 1995: 164-5). Konsulenter befinder sig i et stormfuldt miljø, hvor de skal agere i en højst politisk virkelighed. Samtidig med, at de optræder i klientorganisationer er de også selv del af en anden organisation, som repræsenterer selvstændige interesser, og som repræsenterer en heterogenitet i disse og dermed selv består af en række politiske processer. Greg Bamber fra Griffith University i Australien har også studeret opblomstringen og anvendelsen af management fads. Også han er kritisk i den forstand, at disse quasi-videnskabelige modeluner kommer og går. Men han er mere optimistisk i sin vurdering af koncepternes muligheder. Som forskere på business-schools har man en forpligtigelse til at advokere for de mest velegnede koncepter, skriver han med en modernistisk, og samtidig normativ, tilskyndelse til at finde den "rette" vej:

...the worth of a manager's work is measured by how many of the most recent fads he or she has adopted, rather than by more traditional measures such as: profitability, return on stakeholders' funds, productivity, service quality og employee job satisfaction...

A challenge for university business schools is to persuade managers that their work does constitute a *profession*, and that it is supported by a *body of knowledge*, which is increasing. We will do that best not by feeding managers' fantasies and competing with the gurus, *but by being advocates of the most appropriate management practices, founded upon the results of careful inquiry.* (Bamber 1999: 21, min fremhævelse)

Det er min vurdering, at Bamber har fat i den lange ende, når han skriver, at man ikke skal fodre ledere med fantasier og mirakelkure. Men han risikerer at overse den indavede politiske dimension, når han taler om at udpege de mest velegnede ledelsespraktikker baseret på resultater af omhyggelig forskning. Samtidig overser han den grundlæggende dynamik, der er i, at koncepter producerer *både* orden og kompleksitet i aktørernes jagt på at minimere netop kompleksitet og, de deraf afledte, risici.

Jackall (1988) og Sturdy (1997) har bidraget med en diskussion af relationerne mellem ledere og konsulenter. Hvordan skaber og genskaber disse en gensidig oplevelse af styring, kontrol og identitet? Anvendelsen og formningen af ledelseskoncepterne i

hænderne på konsulenter diskuteres også af Fincham (1999a og b) og Benders et. al. (1997). Koch, Manske og Vogelius (1999c, 1997a) har endvidere studeret, hvordan konsulenter herhjemme har været med til at forme BPR-konceptet.

Et nært beslægtet emne, som optræder i litteraturen er relationerne mellem guruerne og lederne. I Jackson's (1996) præsenteres ledere som passive brugere, der er afhængige af guruners og konsulents idéer og principper.

I resten af dette afsnit indgår disse bidrag som baggrund for forståelsen. Men jeg vil betone en anden vinkel på diskussionen af relationen mellem koncepter, konsulenter og leders rolle i formningen af koncepter. Fokus vil være på ledernes rolle i implementeringen, praktiseringen og formningen af ledelseskoncepterne og de forandringsprogrammer, som udvikles omkring disse. Hvilken rolle indtager ledere i tilknytning til implementering og praktisering af ledelseskoncepter, når konsulenter falder ud før den forventede og planlagte afslutning af et forandringsprojekt? Afsnittet skal ses som en genstandsspecifik tematisering i overgangen til de egentlige cases.

Leders identitet og ledelseskoncepter

Den magt og kraft som ledelseskoncepter, og deres centrale aktører (gurer og konsulenter) tillægges, stammer fra deres evne til at artikulere de væsentligste perspektiver. De væsentligste perspektiver, er dem, som gør sig gældende i de aktuelle omverdensforandringer i relation til organisationerne (Huczynski 1993). Både gurer og konsulenter ses derfor ofte som havende magt til, gennem meningstilordning, at skabe orden ud af kaos. De tillægges magt og agt til at sikre nye systemer, løsningsforslag og logiske sammenhænge. De skal skabe kontinuitet og stabilitet på samme tid. Sådanne egenskaber ved ledelseskoncepter bliver der taget godt imod blandt ledere. Disse siges at kunne bidrage med at reducere overraskelser og optimere forudsigelighed. En forudsigelighed der skal reducere de negative konsekvenser af tempoforhøjelse: situationsbelastning samt erosionen af fast rutiner, praksisser, institutioner mv. (Harste 1997; Beck 1997, 1999; Sennett 1998). Ledelseskoncepter og -principper bidrager derfor til at forbedre forståelsen for en særlig/ specifik situation. De hjælper ledere med at foregribe de centrale variabler i omgivelserne, som det er nødvendigt at reflektere og forholde sig til (Huczynski 1993). Ledere kan trække på ledelseskoncepter, deres redskaber og værktøjer, teknikker og principper i forhold til at sikre kontrol over særlige problematiske situationer:

The growth of 'how to' [techniques and publications] is a testimony to managerial needs in this area. (Huczynski 1993:186).

Ledelse er en proces, som ikke blot handler om at lede en organisation eller en enhed, men også en proces, hvor lederen leder sit eget liv (Watson, 1994:58ff). Et perspektiv,

som i vid udstrækning er den dominerende drivkraft i Knights forfatterskab, hvor individets handlinger bl.a. drives af ønsket om at skabe meningssammenhæng og identitet.

*I en rapport om "Fremtidens ledelse og ledelsesteorier" hedder det bl.a. :
 "Selvom vi måske ved, at myten om rationalitet ikke er sand, overbeviser den os om vores evne til at kontrollere vores omgivelser. Medlemmerne af en organisation har brug for myter, ritualer, ceremonier og symboler, der tillader dem at opfatte deres egen adfærd rationel. For at understøtte opfattelsen af organisationen som værende rationel og i konstant bevægelse, kræver det strukturelle forandringer, der lever op til omgivelsernes opfattelse af 'den rationelle organisation'. En ændring af ledelsesstilen kan tjene dette formål. Hvis medarbejderne i organisationen inddrages i og informeres om nye initiativer, vil organisationens medarbejdere kunne overbevise sig selv og hinanden om, at deres arbejde er seriøst, ansvarligt og rationelt."
 (Bøtger-Rasmussen et. al. 1997: 50)*

I denne proces er ledelseskoncepter som TQM og BPR nyttige redskaber til at strukturere det daglige lederjob. Ledelseskoncepter skaber som styringsinstrumenter forudsigelighed og sikkerhed i en usikker profession (Borum 1995a: 15) og kan derigennem være med til at skabe social og personlig agtelse, status og mening (Huczynski, 1993: 171-2). Det første skridt i effektivt lederskab er at udvikle et (forandrings-) program, som inkluderer en vision og en strategi kombineret med denne vision, som det hedder blandt nogle af den nyere organisationspolitikens fortalere (Bolman & Deal 1995: 207, se i øvrigt afsnittet i kapitel 1 om "Begrænsninger i mainstream management og organisations teori").

They [lederne] need to plan the journey, but once they start they must demonstrate qualities such as leadership, tenacity [sejhed], patience and courage. But the path is strewn with frustration, pain and risks... (Braganza & Myers 1997: xii)

Det er i tråd med, hvad Jackson (1996) argumenterer i sin analyse af den retoriske magt, som blandt andet ligger til grund for succesen for BPR. I retorikken konfirmeres en forståelse af, at dette ledelseskoncept ikke alene har evnen til at indbefatte de problemer som lederen står overfor her og nu. Men BPR formår også at – og det er nok så vigtigt – bære den retoriske tradition, hvilket er at genoprette og rekonstruere ("tradition of restoration"; Jackson 1996: 586). En sådan evne til udover at dekonstruere, også at være i stand til at konstruere, "restaurere" og genskabe mening er vigtige for ledere. De kan nøjes med at forstå situationen, men må også skabe en forståelse af de implikationer og handlingsmuligheder, som er "nødvendige" at bringe i anvendelse for effektivt at 'cope' og imødekomme forandringerne.

Ledelseskoncepter udfordrer lederne til at reflektere over sammenhænge mellem teorier og praksis. Lederne udfordres til at stille spørgsmål ved deres egne og andre (kollegaers) handlinger på baggrund af en "afprøvet" teori om organisationens potentielle succes. Jackson (1996) giver en god illustration af, hvordan BPR bidrager med at konstruere og forme lederes positionering af sig selv inden for den moderne organisation. Gennem en tekstanalyse af bøger og foredrag, der er præsenteret af "BPR-advokaterne" (Hammer & Champy) finder Jackson frem til tre fremtrædende temaer ift. lederens selvopfattelse (self-concept):

The first theme ... preservation of self, reflects the guru's powerful use of fear as motivation for managers to re-examine their roles. The second theme, redemption of self, stresses to managers that all is not lost as they have the ability to change themselves. The third theme, the representation of self captures the new roles that the gurus suggest managers must play in the new reengineered organisational reality" (Jackson 1996: 576).

I det første tema skaber konsulenten eller guruen mulighed for, at vedkommende kan indtage rollen, som beskytter og redningsmand af lederens rolle. Omverdenens og markedets trusler og svagheder (på det strategiske niveau fx repræsenteret i begrebsparret knyttet til SWOT analysen 'Threats', der repræsenterer, især de ydre, trusler og 'Weakness', der repræsenterer de indre svagheder) bringes på banen, hvor guruen skitserer den potentielle nedadgående og fatale udvikling, hvis der ikke bliver igangsat de nødvendige handlinger, forandringer eller udviklingstiltag (se også Kotters "opskrift" i "Be-grænsninger i mainstream management og organisationsteori"). Lederen bliver udfordret til at reflektere de (fortolkede) omverdensforandringer ind i den meningssammenhæng, som indtil videre har udgjort det for lederens handlingsgrundlag og for eksempel ledergruppens strategiske 'valggrundlag'. Der sker dermed en udvikling, påvirkning, ændring af den meningssammenhæng, som den samlede strategi og udvikling udspringer af.

Det næste tema er "forløsningen", med bibelske konnotationer. Lederen står overfor nogle mulige forandringer – nogle løsningsmuligheder. På det strategiske niveau er de fx repræsenteret i 'Strengths', der repræsenterer de (især) interne styrker og 'Opportunities', som repræsenterer de interne, men især eksterne (markeds-)muligheder. Forløsningsmulighederne giver lederne oplevelsen af, at det er muligt at forandre sit handlingsgrundlag, og dermed de konkrete handlinger. Guruerne står parat med virkemidlerne til at indfri de løfter, som der stilles i udsigt. Hammer og Champy lover i "Reengineering the Corporation" forløsningen. Ikke alene hos den enkelte leder, men for hele den amerikanske økonomi.

Det sidste tema er repræsentationen. Lederens mulighed for en ny fremstilling af lederens selv. Dette nye *selv* skabes i billedet af de virkemidler, som det pågældende ledelseskonsult koncept stiller til rådighed. I BPR er det et *selv*, der repræsenterer en beslutsom ledertype.

Jackson argumenterer altså for, at ledelseskonsulenter er i stand til behændigt at manipulere lederens selvopfattelse i retning af et tvingende og uimodståeligt rationale, der bidrager til igangsættelse og understøttelse af reengineeringinitiativer i deres respektive organisationer. Guruerne og konsulenter kommer i særdeleshed her nær på Lukes' (1974) tredje dimension af magt. Altså den magt som kan udøves af én aktør gennem forandring af realitetsfortolkninger hos andre aktører. Den fortolkningsmæssige fleksibilitet og det frihedsrum, der ligger her indenfor, bringes i spil, og ændrer det fortolkningsgrundlag, som lederens strategi tidligere har været baseret på. Guruer og konsulenter kan behændigt skabe og anvende symboler, myter og fortællinger, som skaber frygt. Men det er også midler, som tager lederen ved hånden og fører ham mod den fremtidige forløsning og genopstandelse. De former lederens fortolkning af "virkeligheden" (Clark & Salaman 1998; Jackson 1996, Grint & Case 1998; Sturdy 1997; Fincham & Evans 1999). Gennem dette skaber ledelseskonsulenterne en oplevelse af sikkerhed og forudsigelighed hos lederne sideløbende med, at guruer og konsulenter (*gen-)skaber behovene* hos lederne. De anvender adskillige overtalelseteknikker til at motivere lederne til at investere i reengineering initiativer: Skabelse af frygt og trusler, rollemodeller og helte. Imens præsenterer de BPR som en historisk bevægelse. Som et kontinuum i den amerikanske kultur. Og derfor som en mulighed, der ikke kan afvises. Dermed er ledelseskonsulenter, som for eksempel BPR, med til at facilitere diskursen og ideologien om forandring. Det skaber både implicite og eksplicite forventninger og håb såvel som en eksplosion af kompleksitet. Dermed gendannes behov for værktøjer, der kan lede ledere gennem de stormfulde omgivelser hen mod en succesfuld forløsning. Som igen skaber... og skaber...

Nohria og Berkley kommenterer på denne proces i et nummer af Harvard Business Review under overskriften *Whatever happened to the take-charge manager?*:

In the 1980s, many US managers felt that the emergence of new managerial ideas signaled a rejuvenation of US business. However, US managers did not take charge. Instead, they abdicated their responsibility to a burgeoning industry of management professionals. If business leaders want to reverse this trend, they must reclaim managerial responsibility. (Nohria & Berkley: 128)

Af det ovenstående fremgår det, at der er en tendens i litteraturen til at skildre ledere som ofre for konsulenternes manipulative magt. Der er en overvægt i fokus på den rolle som ledelseskonsulenter, og deres primære agenter eller aktører spiller ift. at influere lederes handlinger og identiteter. På denne måde anskues ledere for at være overvejende

modtagere og brugere af ledelseskoncepter. Koncepterne og værktøjerne er ofte præsenteret som instrumentelle tilgange til reduktion af risici og kompleksitet. De lover at imødekomme en højere grad af sikkerhed, forudsigelighed og kontrol alt imens, at koncepterne for lederne vedbliver at optræde som en 'sort boks'. Så længe de ikke er klar over, hvad der er i den sorte boks, forbliver det den "ekspertbaserede" beskyttede viden. En viden (body of knowledge, som Bamber kaldte det) som er konsulenternes produkt og vare. Samtidig er der en tendens til at forstå guruer og konsulenter som designere og eksperter, instruktører om man vil, eller som kunstnere, der ved at bringe deres socio-politiske og tekniske færdigheder i spil, legitimerer, manipulerer og skaber forandringerne i deres eget billede. Med andre ord, er der en antagelse om, at ledere passivt og ureflekteret accepterer værktøjer og redskaber, som bliver solgt til dem af eksterne konsulenter. Men det ville være en noget unuanceret fremstilling, hvis man accepterede, at ledernes handlinger blev til gennem et mekanistisk og instrumentelt flow med udspring i disse ledelseskoncepter.

En sådan antagelse tilslører kompleksiteten af den såvel strukturelle som organisatoriske kontekst, der bidrager til (re-)produktion af situerede sociale handlinger og disses involvering i opretholdelsen af de sociale systemer og strukturer. Derfor siges her imod en forståelse, der nedbryder en skarp distinktion mellem lederen (ledelsen) som bruger, og konsulenten som (re)designer. I stedet er forståelsen baseret på en forestilling om, at relationerne er baseret på en dialektisk og interaktiv proces. Der ligger også i Nohria og Berkley's kommentar, at lederne rent faktisk må antages, at have en mulighed for at tage deres ansvar tilbage. Denne åbning og nuancering af, hvordan formningen forløber hænger sammen med den politiske procesforståelse præsenteret i afhandlingen her. Den er i overensstemmelse med den epistemologiske tilgang, som er repræsenteret i Giddens's strukturationsteori (Giddens 1984, 1991). Endvidere korresponderer det også med den forståelsesramme, som er udviklet af Orlikowski (1992) i et lignende studie af dualiteten relateret til teknologi i organisationer. Orlikowski peger særligt på adskillelsen mellem tid og rum i forholdet til opsplitningen mellem design og anvendelsesfaserne:

Many of the actions that constitute the technology are often separated in time and space from the actions that are constituted by the technology, with the former typically occurring in vendor organisations, and the latter occurring in vendor sites. In these circumstances, it is not surprising that users of a technology often treat it as a closed system or 'black box,' while designers tend to adopt an open systems perspective on technology. (Orlikowski 1992: 407).

Studier af Jackall (1988) og Sturdy (1997) har ligeledes fastslået, at relationerne ikke kan fortolkes så ensidigt. Jackall peger i særlig grad på den dialektiske proces, hvor lederes bekymringer for usikkerhed og behov for styringsinstrumenter fører konsu-

lentindustriens legitimitetsgrundlag, som svarer igen med at påklæde ledere med værktøjer og rationelle løsninger på ledernes problemer. Som Jackall skriver (1988: 144):

Each group fuels the other's needs and self-images in an occupational drama where the needs of organisations get subordinated to the maintenance of professional identities.

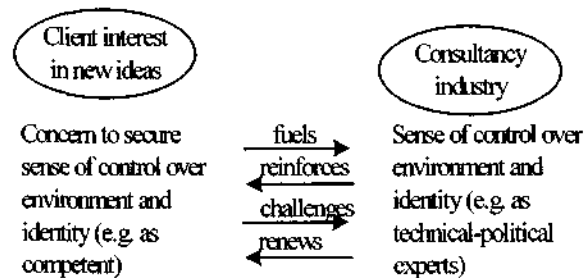
Med andre ord, hver gruppe har behov for hinanden for at skabe og genskabe en fornemmelse for tilhørsforhold og sikre deres status. Med risiko for at blive rubriceret i kategorien for billige naturvidenskabelige metaforer bragt på samfundsvidenskaberne vover jeg mig ud i at antyde det symbiotiske forhold mellem disse to grupper.

Konsulentbranchen – en usikker branche som producent af sikkerhed

Sturdy (1997) foreslår, at det er vigtigt at stille spørgsmålstegn ved påstanden eller oplevelsen af, at konsulenterne er selvbevidste og selvsikre missionærer af ledelsesprincipper og –koncepter. I stedet, skriver Sturdy, er konsulenterne selv i en usikker branche. Sturdy introducerer en revideret model af konsulentprocessen (Figur 2), som viser at

...consultancy is fuelled by their provision of a sense of reassurance to management and at the same time reinforcing or creating insecurities. The consultant's sense of control may however be challenged by the increasing sophistication of clients and their criticisms of and resistance to consultancy which is shown to be founded on the threat consultants pose to their own sense of competence. Anticipatory responses by consultants such as developing new styles and solutions may counter criticism and renew managerial anxiety (Sturdy 1997: 397).

Figur 2: Konsulentprocessen – en fortløbende proces (Sturdy 1997: 397)



Ligesom Jackson's (1996) forløsning af selvet ('redemption of self'), diskuterer Sturdy, hvordan konsulenter beroliger og producerer forsikringer til ledere ved at lede dem i retningen af særlige løsningsmodeller og måder at tænke på. På den måde kan konsu-

lenter vælge at lægge vægt på deres socio-politiske færdigheder og kvalifikationer, eller deres tekniske rationelle og instrumentelle færdigheder og kvalifikationer – eller eventuelt, og oftest, begge dele.

Bloomfield & Danieli (1995) udvikler en forståelse af forholdet mellem tekniske og socio-politiske kvalifikationer og færdigheder, som en indbygget og nødvendig del af konsulentprocessen, hvilket også indgik i Erhvervsfremmestyrelsens branchebeskrivelse. I deres studie finder de, at forandringsprogrammet transformeres og kontinuerligt bringer begge typer af kvalifikationer og færdigheder i spil. Ved at gøre det, handler konsulenter ikke alene som en slags "medier", budbringere af ledelseskoncepter. De optræder også som nyudviklere og genskabere – en form for dirigenter eller instruktører – der former forandringsprogrammet og de heraf igangsatte og implementerede forandringsprocesser.

Det skal understreges, at både Sturdy og Jackall også foreslår en mere nuanceret forståelse af relationerne mellem konsulenter og ledere end en fuldstændig ensidig påvirkning. Det er dog stadig sådan, at selvom Sturdy's model i særdeleshed illustrerer de gensidige relationer og afhængigheder mellem konsulent og ledere, så implicerer modellen, at konsulenterne opretholder deres rolle gennem hele forløbet af et givent (rationelt) planlagt forandringsprojekt. Med andre ord foreslår modellen et relativt stabilt forhold mellem ledere og konsulenter fra begyndelsen af forandringsprogrammet og frem til afslutningen af samme. I denne sammenhæng vedbliver konsulenter at være en vigtig partner og opponenter i skabelsen og genskabelsen af ledernes oplevelse af styring, kontrol, overblik, meningssammenhæng og identitet. Denne forståelse er ikke ualmindelig inden for den del af litteraturen, hvor konsulent-lederrelationerne ofte forstås indenfor rammerne af en konsulentproces der fastholdes gennem hele forandringsprojektets forløb (Bloomfield & Danieli, 1995).

Lederne som med-designere

På baggrund af dette afsnit og med overgangen til studiet af organisatoriske forandringer i praksis ønsker jeg, at understrege muligheden for, at lederne ikke alene er passive ofre og brugere af politiske programmer eller ledelseskoncepter. I et studie af, hvordan retorik og realiteter udvikles i fem organisationer argumenterer Zbaracki for, at institutionelle perspektiver er med til at "fordreje" et TQM-program. Zbaracki analyserer den sociale konstruktion af TQM, som udvikles i disse organisationer og relaterer dem til TQM's praktiske beskrivelse og retorikken omkring denne. Zbaracki konkluderer, at lederne indoptager TQM retorikken, og *udvikler deres eget TQM program*, hvorefter de med udgangspunkt i egne erfaringer præsenterer deres egen retorik for, hvordan succes opnås. Som Zbaracki konkluderer

The models demonstrate how individual actions and discourse shape TQM and fuel institutional forces (Zbaracki 1998)

TQM og andre ledelseskoncepter er bærere af centrale opfordringsstrukturer. De bærer med sig nogle teknikker og værktøjer, som ofte bliver bragt i anvendelse. Men hvilke og hvordan er også et spørgsmål om formning i praksis. Og lederne *vælger* også i den forbindelse at forme koncepterne. I dette afsnit har jeg fokuseret på, relationen mellem konsulenter, koncepter og ledere. I næste kapitel vil jeg analysere BPR i praksis i Burebjerg Kommune og TQM i praksis i Toqua Village. Det er væsentligt at vurdere aktørernes – herunder ledernes rolle i disse processer: Hvad sker der, hvis konsulenter, forventet eller uforventet, forlader et forandringsprojekt tidligt? Endvidere fokuseres på om og i så fald, hvordan 'klienterne' redefinerer og rekonstruerer det koncept-bårede forandringsprogram og de forandringsprocesser, der udspringer herfra. Opløses forandringer? Ser det ud til, at ledernes oplevelse af sikkerhed, styring, overblik og identitet som ledere mindskes på nogen måde? Ved at tage en diskussion op omkring, hvad der sker, når konsulenter forlader forandringsprocessen sigtes mod en forståelse af ledernes aktive rolle i forandringsprogrammer.

I empirien fremgår det, at aktører i den bærende koalition aktivt positionerer sig inden for organisationen, som fortolkere og ledere af grundlaget for samt den direkte formulering og formning af forandringsprogrammet og de forandringsprocesser, som udvikles i tilknytning hertil.

Kapitel 5: Ledelseskoncepter i den sociale dynamik: Afvikling, udvikling og indvikling

Indledning

I dette kapitel fremstilles og analyseres to cases. Den første case handler om et projekt, hvor Business Process Reengineering har været bragt i anvendelse i omstrukturering af store dele af administrationen i en dansk kommune. Den anden case handler om et projekt, hvor Total Quality Management har været anvendt som overskrift til forandringer i en amerikansk kommune. Casene analyseres i første omgang i deres egen kontekst – afsnit 5.1 og 5.2. Her analyseres spørgsmålene: Hvordan formes det politiske program? Hvordan forhandles temaer, som arbejde, udvikling af arbejde og arbejdsforhold ind og ud af dette politiske program for forandringer? Hvordan sætter det sig igen? Hvilke former for deltagelse, involvering og indflydelse er der tale om i de enkelte cases?

Casene er først og fremmest kendetegnet ved meget store forskelle: de kulturelle og institutionelle kontekster er væsensforskellige. Samarbejdskulturerne er forskellige. De anvendte ledelseskoncepter er forskellige. Men der er også enkelte lighedspunkter: begge er kommuner, begge forandringsprocesser implicerer et ledelseskoncept, i begge forandringsprocesser har konsulenter været involveret. Begge forandringsprojekters politiske programmer er blevet transformeret og formet kontinuerligt bl.a. ved, at de netværk af aktører, som har været i og uden for den bærende koalition har forandret sig. Begge forandringsprojekter har medført ændringer og omstruktureringer, der har betydning for arbejdsforholdene.

At casene er så forskellige kan udnyttes til en frugtbar diskussion af, om der er visse fælles karakteristika ved anvendelsen af ledelseskoncepter. Det skal ikke forstås sådan, at casene repræsenterer noget universelt eller repræsentativt. Men er der nogle fælles træk i tilgangen til forandringer, i de konkrete forandringer, i måden at forhandle det politiske program på, som går på tværs af nationale, institutionelle, kulturelle, organisatoriske grænser? Hvordan er "hårdheden" hhv. "åbenheden" i anvendelsen af koncepterne? Hvilken betydning har forskellige aktører for den meningstilordning og fixering af mening til de enkelte koncepter og de værktøjer, som koncepterne trækker på. Det er nogle af de spørgsmål, som diskuteres i casene og som kommer til at spille en rolle i en tværgående opsamling og analyse i afsnit 5.3. Afsnit 5.3 samler op på den skandinaviske models betydning. Desuden analyseres casen mht. relationer mellem koncepter, konsulenter og ledere (se afsnittet *At skabe mening og identitet...* side 211ff).

Kapitel 5.1 BPR i Burebjerg Kommune

Indledning

Casen her er baseret på et studie foretaget i en kommunal forvaltning i 1998 i samarbejde med Peter Vogelius og Christian Koch ved ITS, DTU. Nærværende fremstilling er en redigeret og stærkt reduceret udgave af den fulde case-afrapportering udarbejdet i samarbejde med Peter Vogelius og Christian Koch¹. Den fulde afrapportering vil blive trykt i løbet af året og bærer titlen: "Business Process Reengineering i en kommunal forvaltning – arbejdsforhold i udviklingens smeltedigel." Vi har valgt at give case-kommunen et synonym: Burebjerg. Burebjerg er sammensat af **B**usiness Process **R**een-gineering og har fået den danskklingende endelse **bjerg**.

Det har ikke været sigtet med casen at sammenligne og vurdere, hvordan Burebjerg Kommune har håndteret forandringerne i forhold til andre kommuner eller organisationer. Der ligger ingen vurderinger om, hvorvidt kommunen er bedre eller dårligere til at skabe forandringer gennem anvendelse af for eksempel BPR. I stedet ligger vægten på, at analysere de relationer, som har haft betydning for forrningsprocessen. Det gælder de interne organisatoriske relationer. Men det gælder også relationerne på henover de organisatoriske grænser. Det som ofte kategoriseres som omverdens-relationer eller det eksterne.

I studiet har der været to helt centrale spørgsmål:

- Hvordan udvikles den sociale dynamik i forandringsprocessen med BPR som udgangspunkt?
- Hvordan er samspillet mellem denne proces og arbejdsforhold?

Studiet er koncentreret i forvaltningens administration, hvor BPR-projektet var fokuseret. Undersøgelsen retter særlig opmærksomhed mod Teknisk Forvaltning, Socialforvaltningen og de aktører i Centralforvaltningen, som har været centrale for udviklingen af forandringsprocesserne. Vi har foretaget i alt 26 semistrukturerede interview (se kapitel 2 og i bilag B og C). Interviewene indgår i både procesanalysen og arbejdsforholdsanalysen. Der er tale om interview af op til et par timers varighed, som er båndet. Med nogle få undtagelser er alle interviewene udskrevet.

¹ BPR-projektet indgår i den sammenhæng også i et større forskningsprogram SARA (Social and Welfare Consequences of the Application of Human Resources at Work) betalt af de statslige forskningsråd. I forbindelse med vores fælles arbejde omkring casen har jeg været associeret SARA-programmet. Case-studiets feltarbejde er udført i perioden maj - juli af forskningslektor, ph.d., Peter Vogelius, ITS, DTU samt forfatteren til nærværende afhandling.

Endvidere har der som en del af SARA programmet også været anvendt et spørgeskema. Jeg har valgt alene at anvende spørgeskemaundersøgelsen som en integreret del af den kvalitative analyse. For spørgeskemaundersøgelsens resultater henvises derfor til den fulde case-afrapportering.

Der blev i forbindelse med studiet foretaget observationer. Disse blev foretaget med henblik på at vurdere ændringer i arbejdsorganiseringen eller teknologianvendelsen som følge af BPR projektet i Burebjerg Kommune. De blev foretaget på de enkelte jobfunktioner for at etablere et førstehåndskendskab til jobbenes anatomi og de krav, der knytter sig til det. Endvidere har der været tale om demonstration af edb-programmer og centrale skærbilleder. Observationerne er ikke gennemført systematisk for samtlige berørte, men har i stedet forsøgt at dække nogle forskellige jobtyper.

Endvidere er der indsamlet forskellige former for trykt materiale beregnet på såvel virksomhedens omgivelser såvel som information indadtil (personalenyhedsbreve etc.). Der er indsamlet en del SU referater, noget SiO materiale, retningslinier for lønsættelse i nyt lønsystem, materiale om kontraktforhandlinger imellem konsulentfirma og kommune, strategiske beskrivelse for kommunens fremtidige udvikling (aktivitetsområde beskrivelser), analyser udarbejdet af kommunens interne konsulenter ifm. kommunens BPR projekt, diverse andet materiale fra kommunes BPR projekt – herunder kontrakter imellem forvaltningsdirektørerne og afdelingslederne, budget materiale osv. En del af det nævnte er hentet fra kommunens hjemmeside og resten er velvilligt stillet rådighed af forvaltningerne.

Alle personnavne er alias navne, der er indført som et led i bestræbelserne på at anonymisere casen. I den forbindelse skal det også fremhæves, at forandringsprojektet, som undersøges ikke har båret navnet "BPR" i kommunens forvaltning. I casen har jeg dog valgt at kalde det "BPR-projektet", idet BPR-konceptet og -principperne er fundamentet for kommunes projekt.

Fremstillingen begynder med en kontekstualisering, hvor Burebjergs situation relateres til danske kommuners situation mere generelt. Bagefter beskrives formålet og forandringsprogrammets tilblivelse i Burebjerg.

Efter disse indledende afsnit gives en fremstilling af arbejdet i Familieafdelingen i Socialforvaltningen og i Bygningsafdelingen i Teknisk Forvaltning, hvor studiet har været fokuseret. De konkrete forandringer beskrives også i dette afsnit.

Herefter bevæger jeg mig ind i en analyse af de interne konsulenter. Hvilken betydning spillede de interne konsulenter for formningen af BPR-programmet. Rekruttering, ud-

dannelse og deres selvforståelse belyses i denne sammenhæng og der stilles spørgsmålet: Hvem former hvad?

I det efterfølgende afsnit analyseres medarbejderinvolvering og –indflydelse for at vurdere formningsprocessens relationer til arbejdsforhold og –miljø. Jobglæde er en del af formålet og omstruktureringen kan give mulighed for forandringer, hvor medarbejderne bliver involveret og har indflydelse på deres egne fremtidige arbejdsprocesser.

I de sidste afsnit tages en tværgående og opsamlende analyse på et par forskellige perspektiver. Først præciseres udviklingen af den bærende koalition. Relationerne mellem denne og det politiske program fremtræder her ift. formningen af BPR. Desuden analyseres, hvordan udviklingsbegrebet som en henvisningsbegreb er "lim" i koalition og programmet for forandring. Afslutningsvis vurderes sammenhænge mellem arbejdsforholdene og BPR-implementeringen.

Fremstillingen veksler til tider mellem analyse og beskrivelse. Denne fremstillingsform har jeg valgt i bestræbelserne på at reducere casens omfang fra den oprindelige case-afrapportering. Begrænsningen ved denne fremstillingsform er naturligvis, at visse nuancer og perspektiver må udelades, ligesom dokumentationen også har måtte reduceres væsentligt. Læseren må derfor sætte sin lid til at forfatteren har forvaltet sin frihed med omtanke. I øvrigt henvises til metode og den fulde afrapportering af casen.

Kontekstualisering

I det følgende beskrives nogle af de rammer, som kommunerne må forholde sig til i dag. Kommunerne oplever generelt et stigende pres ifm. de opgaver kommunerne skal varetage. Med det stigende pres vælger kommunerne at anvende stadig flere styringsinstrumenter, som tidligere primært har været forbundet med private virksomheder.

Øget pres på kommunerne

De offentlige organisationer er underlagt et krydspres. Det er der ikke noget overraskende i. Det er ikke alene de offentlige organisationer, som befinder sig i et sådant. Offentlige organisationers udvikling er imidlertid gået i retningen af et stadigt stigende krydspres mellem politik og brugere (Beck Jørgensen, Melander 1992: 55). Offentlige organisationers krydspres er også ofte mere kompliceret end det, som private organisationer befinder sig i. Private organisationer har som regel et relativt afgrænset mål og en relativt afgrænset målgruppe. De private producerer *brugerrettede ydelser*. Offentlige organisationer, som er underlagt de politiske interesser, er naturligvis i en anden situation. Offentlige organisationer har ikke som private organisationer en velafgrænset gruppe

pe, som opgaverne retter sig imod. Det offentliges opgaver retter sig mod borgerne i bred forstand. Det kaldes undertiden for *almene* ydelser (op. cit: 66).

Men samtidig med denne generelle betragtning oplever kommunerne i dag, at de står over for "kritiske forbrugere". Kommunernes Landsforening skriver blandt andet følgende i debatoplægget "Kommunerne for Fremtiden":

90'erne har været præget af borgernes og brugernes efterspørgsel efter stadig bedre og mere individuelt tilpasset offentlig service. Borgerne er 'kritiske forbrugere' af offentlig service og stiller 'forbrugerkrav' til både institutioner og kommunalpolitikere. Den kommunale forvaltning er i en 'kundeendt' omstillingsproces, hvor kvaliteten i borgerbetjeningen – både den elektroniske og personlige – bliver sat under lup. (Kommunernes Landsforening 1999c)

Det offentlige står altså overfor at skulle varetage de *almene ydelser*, som er rettet mod borgerne i bred forstand. Men på samme tid sker der en forskydning fra "borger" til "kritiske forbrugere", hvor forventninger om individuelle ydelser kommer til udtryk. I den forbindelse har den offentlige debat i de senere år været præget af temaer som konkurrence, udbud, friere valg, egenbetaling mv. (Kommunernes Landsforening 1999c)

Kommunerne sættes også under pres fra staten, der stiller krav om en højere professionalisme og ensartethed samt øget standardiseringskrav for at sikre opgaveløsningen. På samme tid oplever kommunerne konsekvenserne af en ...

...konflikt mellem statslig detailregulering ... og hensynet til et levedygtigt kommunalt demokrati med muligheder for lokalpolitisk styring og forvaltning af de lokale servicetilbud. (Kommunernes Landsforening 1999c)

Konflikten kommer blandt andet til udtryk gennem regelændringer og lovgivning, som fastlægger forholdsvist detaljerede krav til kommunernes ydelser. Forandringerne betyder, at kommunerne skal udføre nye opgaver samtidig med, at de befinder sig i en konstant omstillingsproces for at kunne leve op til de krav, som kontinuerligt fornyes.

Oven for er nævnt nogle enkelte af de aktører, som spiller en rolle for det krydspres, som kommunerne befinder sig i. Endvidere er det offentlige også under konstant pres ift. mediernes søgelys. I modsætning til private virksomheder, som på mange områder kan agere uden indblanding ude fra, er de offentlige organisationer udsat for kravet om åbenhed.

Nye strategier og styringsredskaber

I bestræbelserne på at opnå en bedre styring er der blevet indført indtægtsdækket virksomhed, brugerbetaling, taxameterstyring, aktieselskabsorganisering, resultatstyring, divisionalisering, udlicitering mm. (Beck Jørgensen, Melander 1992: 360). Også intern kontraktstyring har været et redskab, der i de senere år har fundet udbredelse (Greve 1998). I Burebjergs BPR-projekt bliver dette omsat til en intern kontraktstyring i form af *udviklingskontrakter*. Disse indgås på baggrund af BPR-analyserne. Også nye decentrale lønsystemer, hvor individuelt baserede forhandlinger erstatter tidligere centrale forhandlinger bliver anvendt som styringsinstrumenter. Alt sammen styringsinstrumenter, som i disse år er blevet forhandlet og er ved at blive lejret i de kommunale organisationer – også i Burebjerg kommune.

På få årtier har styringsinstrumenter fået en stigende indflydelse på kommunernes ageren. Markedsgørelse af den offentlige sektor og de nye styringsinstrumenter er også temaet for en artikel i "Ledelse idag" (Clausen 1999). Her belyses forholdene bl.a. ud fra amerikanske artikler om emnet, hvor markedsgørelsen formentlig er endnu mere udpræget. De italesættes som nødvendige instrumenter i bestræbelserne på at kunne indfri de krav, der stilles om bedre styring, mere ensartet behandling og varetagelse af de mange eksisterende og nye opgaver. Man kunne sige, at der sker en "managementificering" af den offentlige sektor og af kommunerne. En managementificering, som har med den professionalisering af ledelsesfunktionerne, der foregår mere generelt. De offentlige organisationer lader sig i højere grad inspirere af private organisationers måde at styre deres organisation og af deres måde at skabe forandring og udvikling på. Heri indgår også praktiseringen og anvendelsen af ledelseskoncepter. Business Process Re-engineering, Total Quality Management, Den Lærende Organisation osv. er begreber, som traditionelt er udviklet i relation til private virksomheder.

Facts om Burebjerg Kommune

Burebjerg er en middelstor kommune (indbyggertal i intervallet 30.000 – 40.000), med en i mange henseender gennemsnitlig forvaltning. Kommunen har i indeværende valgperiode haft en socialdemokratisk domineret kommunalbestyrelse og socialdemokratisk. For tiden har partiet flertal støttet af medlemmet fra Socialistisk Folkeparti. Tidligere dominerede Venstre og det Konservative Folkeparti kommunalbestyrelsen. Burebjerg har i øvrigt været stadig mere trængt i takt med, at mange nye udgiftskrævende opgaver kom til. Dels pga. overførelser af tidligere statslige og amtslige forpligtigelser og dels pga. stigende udgifter til børne- og ældre-området. I de seneste år har budgettet udvist et mindre underskud (omsætning ca. 1 mia. kr.). Kommunen bruger ca. halvdelen af sit budget på politikområderne familie/arbejdsmarked og ældre/handicap, skoleområdet tegner sig for godt en femtedel af udgifterne. Kommunen forventer i de næste år at have

en forholdsvis konstant population af erhvervsaktive, dette samtidig med stigende populationer hhv. børn/unge og ældre vil betyde et stigende udgiftspres.

Et klart politisk ønske om ikke at øge udgifterne til den kommunale forvaltning har betydet, at medarbejderstaben i de senere år ikke er udvidet men snarere mindsket. Det blev i 1995 besluttet at slanke forvaltningen, hvor ca. 20 medarbejdere blev fyret. Dette bragte reduktionen i forvaltningen, over de seneste 8 år, op på ca. 60 personer. Det fremgår blandt andet i et dagblads-interview med budgetchefen foretaget i 1997. Ved undersøgelsestidspunktet var der omkring 260 ansatte i kommunens administration.

BPR-projektet i Burebjerg – et forandringsprogram bliver til

I første halvdel af 1995 besluttes det at give administrationen, hvad der formuleres som et servicetjek. Fokus er indledningsvis meget på det sproglige - er breve ordentligt formuleret? Er planerne let tilgængelige? Kan borgerne forstå henvendelser fra kommunen etc. etc. Det er ikke nøjere specificeret, hvordan servicetjekket skal foregå, det er dog klart, at ansvaret for indsatsen ligger hos direktøren for Centralforvaltningen. Da et par medarbejdere midt i 1995 deltager i en konference om management, hvor der er udførlige gennemgange af BPR-projekter, foreslår de ved hjemkomsten, at kommunen ser nærmere på BPR-konceptet mhp. servicetjekket. Der udarbejdes en foreløbig projektbeskrivelse. Man beslutter samtidig, at man ikke vil bruge eksterne konsulenter til at analysere og gennemføre hele projektet. I stedet vil man købe sig til en uddannelse af en gruppe af kommunens egne medarbejdere. Eksterne konsulenter skal altså uddanne kommunens eget personale, som så skal fungere som "Interne konsulenter".

En af de medarbejdere, som foreslår BPR-konceptet, får til opgave at kontakte et par konsulentfirmaer, der tidligere har været brugt, mhp. et tilbud på, hvad det vil koste at få udført opgaven. Opgaven på dette stadium kan beskrives som et omfattende koncept og program for dels BPR analyse af flere forvaltningsenheder, og dels uddannelse af i størrelsesordenen 10 Interne konsulenter. De Interne konsulenter skal kvalificeres til at analysere en organisation efter principperne i BPR-konceptet og herunder at fremkomme med forslag til nye måder at organisere leverancen af kommunens ydelser.

Processen med at finde konsulentvirksomheden og få defineret opgaven i 1995 kunne have gået hurtigere. Men man valgte fra chefgruppens (forvaltningsdirektørerne og kommunaldirektøren) side at udskyde starten af BPR-projektet til først i 1996 for at få projektet på afstand af de personalereduktioner, der var annonceret i slutningen af 95 som en konsekvens af sparekrav fra kommunalbestyrelsen på budgettet for 1996. Med hensyn til valget af metode har det ikke været drøftet rundt omkring i de enkelte forvaltninger.

At man så valgte den her metode til det - som sådan - det har vi ikke haft indflydelse på og interesserede os måske heller ikke for det så meget i den sammenhæng; om den metode var god. Vi interesserer os mere for resultaterne. (Peder, leder)

Valget af metode har heller ikke været drøftet i kommunens samarbejdsudvalg. En tillidsrepræsentant kunne ikke erindre drøftelser i SU om projektet, selv om tillidsrepræsentanten ikke helt ville afvise, at der var blevet orienteret om det. Forud for projektet har der ikke været en dialog om, hvilke typer af værktøjer og teknikker, der kunne anvendes i bestræbelserne på at gennemføre organisatoriske forandringer. Der har heller ikke været en mere dybdegående diskussion af mål og indhold.

BPR-projektets formål

Kommissoriet for BPR-projektet udarbejdes i januar 96 af en, måske to medarbejdere i Centralforvaltningen, kommunaldirektøren godkender det (se bilag A). Kommissoriet godkendes efterfølgende i chefgruppen uden korrektioner. Formålet for BPR-projektet angives at være

Formål: Den overordnede målsætning for Burebjerg kommunes administrations politik er, at kommunens interessenter - dvs. borgere, brugere, virksomheder, foreninger, m.v. - **oplever kommunens aktiviteter som god service**, idet det er disse grupper, der er vores eksistensberettigelse.

Det overordnede formål med projektet er gennem en fortsat decentralisering, at skabe mulighed for øget brugertilfredshed, større jobglæde og en mere effektiv udnyttelse af de nuværende ressourcer.

Jobglæden afhænger bl.a. af at medarbejderne oplever, at borgere er tilfredse med den service de får, men naturligvis også at opgaverne løses under gode arbejdsvilkår. Det betyder bl.a., at det er nødvendigt at sætte fokus på den måde vi i dag løser opgaverne og om ressourcerne udnyttes hensigtsmæssig, herunder om de teknologiske muligheder udnyttes godt nok.

Og senere i kommissoriet hedder det:

Resultat:

Resultatet af projektet forventes således at være en række forslag til forbedringer af organisatoriske arbejdsgange, samarbejdsrelationer, interne arbejdsgange m.v. Forslagene skal være kvantificerbare, hvilket vil sige, at de skal indeholde målelige resultater/gevinster.

Som måleenheder kan anvendes ressourceindsats, gennemløbstid, antal fejl samt andre mere kvalitative enheder. (Kommissorium af d. 15 jan. 1996)

Kommissoriet opererer med to faser i BPR-projektet: Første fase var uddannelsen af Interne konsulenter samt afprøvning på 6 pilotprojekter. Anden fase var en analyse af kommunens øvrige administrative ydelser. Kommissoriet rummer endvidere en beskrivelse af "standardpunkter" som metode, resultat, organisering, information, uddannelse og handleplan. Handleplanen for første fase rummede et komprimeret forløb fra januar til juni 1996. Hovedingredienserne i denne var uddannelsen af de interne konsulenter som var kombineret med gennemløbet af pilotprojekterne.

Senere delte man hele BPR-projektet op i tre bølger, som tidsforskudt skulle dække hver sin del af forvaltningen. Dette fremgår af Figur 1: De tre bølger i BPR-projektet.

1-2 kvart. 1996	Socialforvaltningen Arbejdsmarkeds- afdelingen	Centralforvaltningen Skatteafdelingen Opkrævningsafdelingen	Tværgående Personaleservice Decentrale personale- funktioner Selvreg. på budget
3-4 kvart. 1996	Teknisk Forvaltning <i>Bygningsafdelingen*</i> Byplanafdelingen Miljøafdelingen Servicebutikken Antægs- og proj.afd.	Kulturel Forvaltning Fritids- og kultur afd. Skoleafd.	Stabsfunktioner Intern service Borgmesterkontoret Informationskontoret Økonomisk Sekretariat
1-2 kvart. 1997	Tværgående Budget og regnskabsafd. EDB Forvaltningssekretariater Decentrale regnskabs- funktioner	Socialforvaltningen <i>Familieafdelingen*</i> Ældre- og handicapafd.	

Figur 1: De tre bølger i BPR-projektet (*de to afdelinger, hvor studiet af de konkrete forandringer er fokuseret)

I et Nyhedsbrev nr. 3, juli 1996, der samler op på 1. bølge, gennemgås den videre gang for opfølgning på bølgen. Det fremgår, at der skal indgås en udviklingskontrakt mellem afdelingslederne og forvaltningsdirektørerne i de respektive enheder. Udviklingskontrakten er et styringsinstrument, som bliver taget op i forbindelse med BPR-projektet og er udformet som en skriftlig kontrakt. Udviklingskontrakterne skal indeholde

- mål og resultatkrav

dvs. hvad er formålet med forslaget (fx. mindre ressourceforbrug, kortere gennemløbstid, større kundetilfredshed, større arbejdsglæde mv.) og hvordan skal det konstateres om målet er nået (måling af ressourceforbrug, gennemløbstid, kundetilfredshed, arbejdsglæde osv.)

- *tids- og handleplan*

hvornår skal forslaget være gennemført, hvad skal ske hvornår, ansvarlige mv.

- *evt. krav til kompetenceudvikling, investeringer mv.*

er der behov for udvikling af medarbejdernes kompetence for at løse opgaven som foreslået, er der behov for nye investeringer og hvor skal pengene komme fra osv.

I tilblivelsesprocessen af selve BPR-projektet og i kommissorium for samme, var også begreber som "jobglæde" og "gode arbejdsvilkår" nævnt. I et opsamlende notat fra juli 1997, af direktøren fra Centralforvaltningen, omtales succeskriterierne for de ændrede sagsgange. I forbindelse med udvikling af nye arbejdsgange, har konsulenterne arbejdet med udgangspunkt i blandt andet følgende succeskriterier:

- kortere kundeoplevelt gennemløbstid
- færre hænder på opgaven
- fjerne dobbeltadministration
- IT-anvendelse

Der er i den sammenhæng ikke nogen nærmere præcision af, hvordan "jobglæde" og "gode arbejdsvilkår" indgår i succeskriterierne. De har ikke haft en fremtrædende status. Antagelserne har formentlig været, at en sideeffekt af opfyldelsen af ovennævnte succeskriterier ville medføre en opfyldelse af målene.

BPR og IT-satsningen i Burebjergs forvaltning

I det kommissorium for BPR-projektet, som kommunen udarbejder ved årsskiftet 1995/96 behandles IT ikke direkte. Hverken i forhold til strategi, som indsatsområde eller konkrete projekter. Først så sent som i starten af 1998, meldes det ud, at der skal gennemføres et større IT-projekt. Alligevel opererede Burebjergs BPR-projekt fra starten med forskellige IT-initiativer som en integreret del af projektet. Men IT-initiativerne blev mere og mere markante, efterhånden som projektet skulle operationaliseres. IT blev en del af stort set alle større forandringer, som udsprang af projektet. BPR-projektet kom til at støtte sig kraftigt på de IT-initiativer, som dels er implementeret sideløbende med BPR indsatsen og dels tegner sig som muligheder for de interne BPR-konsulenter i løbet af processen. Generelt er IT-siden derfor vigtig i forståelsen af Burebjergs BPR-projekt (at IT har en fremtrædende plads i sådanne projekter er i øvrigt snarere reglen end undtagelsen). Undervejs i analysen ændres den bærende koalition

omkring forandringsprogrammet. Den centrale IT-styregruppes rolle synes fx på mange måder at have været udslagsgivende for de forskellige IT afgørelser.

De konkrete IT-initiativer, som bliver prioriteret af i kommunen, er kort beskrevet: Implementering af en ny *Officepakke*. Kommunen har tidligere brugt en officepakke fra Novell (WordPerfect for Windows, etc). De vælger at skifte til Microsofts Officepakke (med blandt andet Word). Skiftet betyder blandt andet at samtlige skabeloner (diverse typer brevpapir, formularer, regnskabsark etc.) i forvaltningen skal udskiftes.

Desuden skal også implementeres et nyt *mail system og kalendersystem*. Man har tidligere brugt "Groupwise", som er en del af Novell pakken. Men det valgte sags- og journalstyringssystem (se nedenfor) baserer sig på anvendelse af programmet Notes fra Lotus, som også har en kalenderfunktion indbygget. Forvaltningens lokale booking foregår også via kalenderprogrammet.

Forvaltningens tidligere sags- og journalstyringssystem havde ikke særligt stærke sagsstyringsfaciliteter. Det nye *Sags- og journalstyringssystem* er et system, som arbejder sammen med Lotus Notes. I lighed med de fleste systemer af denne type styrer det oprettelse af en sag, tildeling af numre og strukturering af det videre arbejde med sagen (er der sendt svarbrev etc.) Systemet åbner endvidere for omlægning til en decentral journalfunktion.

Desuden skal der implementeres flere nye *ekspertsystemer*. De er beregnet til at støtte de fagopgaver, som forefindes i hhv. Teknisk Forvaltning og Socialforvaltning. I Teknisk Forvaltning er der dels tale om et program for bygningsvedligeholdelse, dels et program for administration af byggesager (sidstnævnte som et kundetilrettet modul på sags og journalstyringssystemet) og til sidst et program for registrering af energistyring. I Socialforvaltningen er der tale om et program for styring af arbejdet med sociale klienter ("Klientmodulet"). I lighed med byggesags-modulet er der tale om et kundetilrettet modul på sags- og journalstyringssystemet. På længere sigt ville andre ekspert-systemer givetvis komme på tale. Men disse ekspertsystemer er de mest markante eksempler i de forvaltningsenheder, som undersøgelsen belyser.

Udover de egentlige ekspertsystemer er der i forbindelse med BPR-projektet lavet adskillige tilpasninger, rutiner og nye opsætninger, som dels skal sikre øget integration, og dels skal sikre nye e-mail-baserede kommunikationsveje. Det gælder både internt i forvaltningen og imellem eksterne kommunale samarbejdspartnere (fx. dag-institutionerne) og den centrale forvaltning.

Konsulentfirmaet, IT'en og de Interne konsulenter

Ved konsulentfirmaets (som skulle uddanne de Interne konsulenter) tilbudsmateriale (udarbejdet i efteråret 1995) til Burebjerg, ses der ikke nogen speciel fremhævelse af IT som instrument / bølgebryder for forandringsprocesser. IT'en nævnes som et af flere elementer, man skal have for øje i reengineeringfasen. Materialet beskæftiger sig overvejende med den overordnede metodik for BPR, og hvordan man mest hensigtsmæssigt kan formidle viden til gruppen af konsulenter, som skal undervises. Det samme gælder selve materialet, der lå til grund for den intense undervisning, som gruppen af Interne konsulenter fik over nogle få kursusgange i løbet vinteren og foråret 1996.

Konsulentfirmaets ringbind, som uddeles til deltagerne, har dels hovedvægt på selvudvikling og procesforståelse og dels på nødvendige redskabsdiscipliner for konsulenter som fx. interviewteknik, forståelse af arbejdsgange i organisationer og anvendelse af BPR's grundlæggende analysemåder (se også kapitel 4). Teknologi nævnes naturligvis undervejs men som et element på linie med andre. For eksempel fremgår det af en overhead om "Temaer til udvikling af nye arbejdsgange", under den del, som omhandler alternativer til forenkling af metoder, at der kan opregnes en række muligheder, hvor "Edb-anvendelse og teknologi" blot er en ud af flere. Der nævnes i øvrigt:

- Arbejdsgrundlag (koncepter, metoder, procedurer)
- Værktøjer (opslagsværker, støttesystemer)
- Metodefrihed
- Formularer - blanketter
- Fejlmuligheder og kvalitetsbrist

Der var ikke noget i materialet og den beskrevne kursusplanlægning, der pegede mod en udpræget IT-orientering i de nye løsninger, som ville blive gennemført i forvaltningerne.

BPR-projektet i de to afdelinger i hhv. Socialforvaltningen og Teknisk Forvaltning

I det følgende vil jeg beskrive arbejdet og forandringerne i de to enheder, som undersøgelsen har været koncentreret omkring. En kort karakteristik af situationen, forud for, og på implementeringstidspunktet for, BPR projektet, gives for de enkelte forvaltninger. Derefter beskriver jeg en række karakteristika ved arbejdet i enhederne: ydelser, arbejdsprocesser, kvalifikationer, egenstyring mv. Desuden beskrives de væsentligste forandringer, som BPR-projektet afstedkommer. Til sidst – i tilknytning til hver af forvaltningerne – beskrives nogle af de oplevelser som aktørerne, særligt medarbejderne, i enhederne havde af forandringerne.

Konteksten for BPR-projektet i Socialforvaltningen, Familiegruppen

Socialforvaltningen er opdelt i en række afdelinger, der igen er opdelt i grupper. En af grupperne i Familieafdelingen hedder Familiegruppen. Den er bemannet med 8 sagsbehandlere og en gruppeleder. De ydelser som Familiegruppen servicerer borgerne med er fx. vejledning af familier, hvor der er problemer med børn eller unge ift. skole eller kriminalitet, tildeling af handicaphjælpermidler, sagsbehandling ifm. misbrug og vanrøgt af børn etc. Mere rutineprægede opgaver, som ikke involverer egentlige konsultationer hos sagsbehandlerne, er ikke en del af deres arbejde. Kommunen har, som andre, kommuner i de senere år oprettet et system med kvikskranks, som håndterer denne type opgaver. Udover sagsbehandlerne er der knyttet ca. 3 HK'ere til afdelingen. Udover at hver afdeling i Socialforvaltningen er ledet af en kontorchef, findes der chefer på lavere niveauer fx vicekontorchef. For Familiegruppen gælder det, at den er ledet af en såkaldt gruppeleder, som selv er socialrådgiver af uddannelse.

I de sidste par år har sagsbehandlerne oplevet, at arbejdspresset er steget og BPR-projektet blev introduceret på et turbulent tidspunkt i foråret 1997, hvor der havde været flere møder imellem sagsbehandlerne og ledelsen om, hvordan man kunne håndtere arbejdspresset. I sommeren 1997 er sagsbehandlerne alle sygemeldt i en længere periode. Ledelsen tolkede det dengang som en kollektiv aktion. Sagsbehandlerne vender tilbage til arbejdet igen efter en række møder med ledelsen (herunder socialdirektøren), hvor man når til enighed om nogle hensigtserklæringer for, hvordan sagsbehandlernes arbejde fremover skal udvikle sig. Blandt sagsbehandlerne er det en udbredt opfattelse, at der ikke kom meget ud af møderne med ledelsen. Rent praktisk har man dog fået aftalt, at man kan få sin gruppeleder til at prioritere "bunkerne", når sagsmængden er blevet for voldsom.

I sommeren 1998 tager socialdirektøren sin afsked øjensynlig blandt andet på baggrund af, at hun ikke længere ønskede at tage ansvaret for forholdene i Socialforvaltningen. Medarbejderne tolker i det mindste hendes afgang på denne måde, idet de via en underskriftindsamling stilet til politikerne i byrådet støtter socialdirektøren og kritiserer de eksisterende vilkår for at arbejde i Socialforvaltningen. Socialdirektørposten besættes efterfølgende via en midlertidig konstituering af direktøren for Centralforvaltningen.

Arbejdet i Familiegruppen

Sagsbehandlerne i Familiegruppen er uddannet socialrådgivere eller socialformidlere. Arbejdsprocesserne er knyttet til de ydelser, som de leverer til borgerne. De centrale er §33-sager: Pædagogisk friplads; Støtte i hjemmet; Anbringelse; Anbringelse uden samtykke og Rådgivning og §48-sager: Medicin- eller merudgiftsbevilling; Friplads; Løn-

komensation; Ansættelse af hjælper mv. Endvidere afvikles andre ydelser herunder løbende sager, administration, interne opgaver og udviklingsopgaver

I relation til disse forskellige ydelser foretages en lang række af arbejdsprocesser: Henvendelser fra brugere/ klienter osv., arrangere og afholde møder med sagens parter samt indhente information fra forskellige parter (herunder: forældre/børn, institution, hjemmehos-gruppe, plejefamilie, socialudvalg / Børn og unge udvalg, visitationsudvalg, amtet, børnerådgivning, læge/hospital, psykolog, plejehjemsforeninger, lægekonsulent, fysioterapeut, advokater, kurator). Sager oprettes og der føres journaler, der udarbejdes oplæg og dagsorden til gruppemøder samt afholdelse af gruppemøder. Sagsbehandlerne udarbejder oplæg til udvalgsmøder mv. og foretager tilsyn og opfølgingsmøder. De foretager ankebehandling, besigtigelse af anbringelsessted, konsultation med gruppelederen samt beregning af egenbetaling og udarbejdelse af bevillingsskrivelser

Arbejdsorganiseringen i afdelingen er horisontalt kendetegnet ved, at arbejdet med de enkelte sager foregår individuelt. Der er imidlertid, som det fremgår af beskrivelsen af arbejdsprocesserne, en meget stor kontaktflade til den omgivende organisation og til en lang række af faglige ressourcer uden for organisationen. Internt i organisationen gælder det i den horisontale arbejdsdeling, at især gruppemøderne har en væsentlig betydning i form af faglig sparring.

Vertikalt refererer Familiegruppens sagsbehandlere til gruppelederen for Familiegruppen, der refererer til afdelingslederen i Familieafdelingen, som igen refererer til Socialdirektøren. Ligesom gruppemøderne har en væsentlig betydning for den enkelte sagsbehandler, har gruppelederen en parallel funktion i den vertikale arbejdsorganisering. Det er gruppelederen, der i princippet har det overordnede ansvar for prioritering af sager, så de foretages inden for rammerne af de eksisterende ressourcer. Medarbejderne giver dog udtryk for, at det er vanskeligt at fralægge sig hele ansvaret for denne prioritering.

Arbejdet som sagsbehandler er meget individuelt orienteret, men ikke præget af en høj grad af egenstyring: Arbejdet er på forhånd struktureret af gældende lovgivning og regulering. Egenstyringen begrænses også af en meget stor fokus på de ressourcer, som anvendes på det sociale område i dag. Tilrettelæggelsen af arbejdet er styret af de økonomiske rammer.

HK'erne, som er knyttet til Familiegruppen, er faguddannede og tillærte inden for kontorfaget. De arbejdsprocesser som HK'erne udfører kan sammenfattes til følgende: De sammensætter dagsorden, skriver beslutninger på gruppebeslutningsark og foretager beregning vedr. egenbetaling. De udarbejder omposteringsbilag og har kontakt til dag-institutionskontor ifm. friplads (udarbejder standard brev). De deltager i nogle møder

(fx. ved ansættelse af hjælper). De har også med aflønning af hjælpere og opholdsbetaling til døgninginstitutioner at gøre.

Forandringerne i Familiegruppen som følge af BPR-projektet

De Interne konsulenter har i Familieafdelingen, som andre steder, udarbejdet en rapport, der dokumenterer deres undersøgelse af tidsforbruget i afdelingen opdelt på arbejdsopgaver defineret ved ydelser. På den baggrund opstiller de en række forslag til, hvordan produktionen af ydelserne skal ændres. Disse forslag har været genstand for en forhandlingsproces om udviklingskontrakter i de respektive afdelinger, hvor forslagene er blevet vurderet og diskuteret imellem afdelingslederne og mellemlederne. Processen har ført frem til opstillingen af de kontrakter, som er BPR-projektets formaliserede forandringsinstrument. Det er her de forandringer, som skal gennemføres, er beskrevet og tidshorisonterne er defineret.

På basis af kontrakten imellem socialdirektøren og lederen af Familieafdelingen kan man sammenfatte de initiativer, som skulle virkeliggøres som en konsekvens af BPR-projektet således:

- Sagsbehandlerne skal selv skrive deres journaler direkte ind, imens de har de sociale klienter i konsultation.
- Der skal indføres et såkaldt "klientmodul" (tillægsedb-program til sags- og journalstyringssystemet)
- Sekretærene (HK'ere) skal ikke længere skrive journaler ind efter bånd diktet af sagsbehandlerne, men overtage forskellige andre opgaver, heriblandt noget regnskabsføring
- Gruppen af sagsbehandlere skal ikke længere afholde ugentlige møder i deres gruppe
- Kontrakten med kommunens faste lægekonsulent skal opsiges; i stedet skal der ansættes en fast kommunal læge til at tage sig af de sociale sager, som kræver en lægelig udtalelse

I det følgende vil jeg beskrive to af de forslag, som blev betragtet som kontroversielle forslag. Nemlig overgangen til selv at skulle skrive journaler samt afskaffelsen af gruppemøderne. Jeg beskriver de centrale oplevelser af forandringerne, som medarbejderne i Familiegruppen samt en række ledere har givet udtryk for i løbet af interviewene. Dorte og Birgitte er sagsbehandlere i Familiegruppen.

Opgaveglidning ifm. journalskrivning

Sagsbehandlerne i Familiegruppen har som hovedregel arbejdet således, at de har taget notater i stikordsform, når de har haft klienter i konsultation. Efter konsultationen (det

kunne være umiddelbart efter eller lang tid efter afhængig af den øjeblikkelige sagsmængde og vigtigheden af den konkrete sag) har sagsbehandleren samlet sine notater og øvrige sagsakter og dikteret en tilføjelse (eller oprettelse) til journalen. Diktatet er derefter blevet skrevet ud som journal af gruppens HK'ere. Et af de forhold, som de Interne konsulenter i særlig grad hæftede sig ved under deres gennemgang og analyse af gruppens arbejde, var denne arbejdsdeling. Fremgangsmåden forekom de Interne konsulenter at være særdeles uhensigtsmæssig. Deres forslag var, at sagsbehandlerne i stedet burde udstyres med et edb-program, der var tilpasset journalskrivning og som var integreret med sags- og journalstyringssystemet. Det kunne også stå i direkte forbindelse med CPR-registeret og, på lidt længere sigt, med den datasilo, som de mente burde installeres i Socialforvaltningen.

Gennem anvendelse af nye værktøjer foreslog de Interne konsulenter, at der skulle indføres en såkaldt datasilo-betragtning. Målet var, at viden indhentet en gang ikke behøves at blive hentet en gang til. Derved skulle opnås en effektivisering af arbejdsprocesserne. Tanken var endvidere, at det også skulle være metodeudviklende, idet metoder ikke skal opfindes på ny. I stedet kunne sager danne en form for præcedens, som skulle lette arbejdet med lignende sager. IT-struktureringen skulle dermed tilsigte en effektivisering af de eksisterende arbejdsprocesser, hvor en del af arbejdsprocesserne bliver "lagt ind" i IT-systemerne. Samtidig skulle der tilsigtes en vidensorganisering og på længere sigt også en vidensdeling

Sagsbehandlerne skulle med dette værktøj skrive deres egne journaler, og HK'erne kunne overtage andet arbejde. Ideen ligger naturligt i forlængelse af BPR-tænkning: ved en umiddelbar betragtning forekom det, at der måtte kunne spares overdragelses- og ansvarsskift samtidig med, at opgaven (ydelse) blev færdiggjort nærmere ved "produktionsstedet" og af den ansvarlige medarbejder. I forbindelse med datasilo'erne var der også en vision om, på lang sigt, at sekretærerne kunne komme til at anvende dele af de data.

For sagsbehandlerne var der imidlertid en række problemer forbundet med denne tænkning. Dorte, en af sagsbehandlerne, peger på at tiden var et problem, når hun skulle skrive selv. I Familiegruppen havde været en stigning i sagsmængden på 12 % i løbet af det sidste år. HK'ernes arbejde havde i den forbindelse været værdifuldt, fordi de rent faktisk gjorde andet og mere end blot at skrive. De oversatte dispositionen, "strukturen" til et færdigt journalnotat på baggrund af noter og øvrige bilag. "Oversættelsen" havde øjensynligt den positive (men utilsigtede?) sideeffekt, at journalerne blev korte og håndterlige.

Både Dorte og Birgitte peger ret entydigt på, at selve skriveprocessen i sig selv kan være gavnlig og udviklende. Men som hverdagen former sig, er der simpelthen ikke tid

til det. Dortes opfattelse af, hvad der er hendes primære faglighed spiller en væsentlig rolle i forståelse af, hvorfor forslaget blev opfattet som kontroversielt. Hendes faglighed kredsedes omkring klientkontakten, som det helt centrale. Det måtte ikke reduceres væsentligt.

Overgangen til at skrive selv betyder en højere grad af strukturering af dagligdagen. Indskrivningen af journalerne skal lægges i rammer og det betyder, at planlægning får en større betydning. Udover de umiddelbare praktiske problemer, som Dorte kan se, henviser hun også til det uacceptable i, at hendes klienter kun kan se hende med lange planlagte intervaller. Dorte ser arbejdet som underlagt uforudseelige sociale hændelser, som klienternes liv hele tiden rummer nye eksempler på. Der er derfor begrænset, hvor snævre rammer, man kan planlægge hendes arbejde – dagens program risikerer til enhver tid at blive ændret af det uforudseelige.

Problemerne med at få tid til arbejdet, er noget som Dorte til stadighed vender tilbage til og flere gange i kombination med betragtninger om det utilfredsstillende og belastende i, at sagerne ofte ikke når at blive afsluttet på reglementeret vis. Ordningen med, at sagsbehandlere skal skrive journalerne selv, giver ret åbenbart anledning til, at de i højere grad ikke "kan komme af" med sagerne.

Sagsbehandlere giver udtryk for, at den manglende journalisering ikke tilgodeser lovens krav om gennemsigtighed. Det vil sige, at bevillingsgrundlaget, og baggrunden for de enkelte afgørelser, ikke foreligger i en umiddelbar tilgængelig form. Denne situation ser sagsbehandlere som en betydningsfuld belastning i arbejdet. For medarbejderne i Familiegruppen har en af de største vanskeligheder været en stigning i antallet af sager samtidig med, at de i forvejen havde en journaliseringspukkel. BPR-projektet afstedkom et implementeringstab, som også tog tid fra det daglige arbejde. Men særligt gjaldt det, at sagsbehandlere – som nu selv skulle skrive journalerne – ikke fik ajourført deres journaler. Derfor var der blevet tale om en alvorlig journaliseringspukkel.

I Socialforvaltningen er ledernes holdning til ideen om, at sagsbehandlere skal skrive selv, ikke ganske entydig. Lederen af Familiegruppen, som selv er socialrådgiver af uddannelse, tror ikke, der er den store gevinst ved systemet. Som sagsbehandlere også selv fremhæver, mener gruppelederen også, at det er en god (faglig) proces at skrive. Samtidig mener han, at det er et klart "tidsproblem", idet gruppelederen nøjternt konstaterer, at sagsbehandlere ikke er hurtigere til at skrive end de er til at tale. I forlængelse heraf påpeger han, at de Interne konsulenter nok ikke havde et rigtigt billede af sagsbehandlernes arbejdsituation, hvad angår skrivningen. Han peger også på, at det tendentielt får den betydning, at sagsbehandlere isoleres mere fagligt, at de tilbringer mere tid på eget kontor foran deres skærm. Noget som dog ikke gav problemer, på tidspunktet for undersøgelsen, fordi de fleste af sagsbehandlere generelt var forholds-

vis gamle i gårde, og kendte deres job og hinanden godt. Lederen af Familieafdelingen, altså gruppelederens leder, er af den opfattelse, at der er meget vane i deres holdning. Det er stor set spørgsmål om indgroede rutiner, som (med fordel) kan ændres. Holdningen, som der blev refereret til, var "modstanden mod" at skulle skrive selv. Det er åbenlyst, at der findes to udlægninger: en modstand mod at skrive selv, som relaterede sig til "vane" (Familieafdelingens leder). Og en modstand mod at skrive selv, som relaterede sig til fagligheden og ønsket om at have en tæt klientkontakt. Dette inkluderede også ønsket om mere tid, hvis det skulle lykkes (gruppelederen og medarbejderne).

I forhold til tidligere skal det administrative personale i mindre grad servicere sagsbehandlere og i højere grad foretage "lettere sagsbehandling", herunder mere administration af økonomi. I den horisontale arbejdsdeling får de dermed også en bredere kontaktflade omkring fx. økonomi. Ved overgangen til, at sagsbehandlere overtog journalskrivningen blev det administrative personales mulighed for at besvare henvendelser fra brugere/ klienter mindre, idet de ikke længere oparbejdede kendskab til de enkelte sager gennem journalskrivning. Deres relation til "kunderne" blev mindre og deres kontakt til sagsbehandlere ændrede også karakter på området. HK'erne havde tidligere ofte kunne besvare borgerne ved telefonen, fordi de havde kendskab til sagerne gennem deres journalindskrivning. Ved undersøgelsestidspunktet måtte det administrative personale, som konsekvens af, at sagsbehandlere nu selv skrev (eller burde skrive) journalerne, konferere med sagsbehandlere før de kunne give besked. Eller de måtte udforme en telefonforespørgsel.

Beslutningen om at afskaffe gruppemøderne

Det andet kontroversielle forslag var beslutningen om at afskaffe gruppemøderne. Ifølge de Interne konsulenter forslag skulle de ugentlige møder afløses af kvartalsvise såkaldte "temamøder". Derudover foreslog konsulenterne, at sagsbehandlere kunne danne tre små grupper. De kunne tale sammen, når behovet var tilstede. Der skulle dog ikke afsættes tid til disse møder og de skulle ikke lægges i skema på forhånd. De skulle være undtagelsen. Ikke reglen.

Som en udløber af de Interne konsulenter BPR-analyse blev der skrevet en beslutning ind i udviklingskontrakten mellem Familieafdelingens leder, Socialdirektøren og gruppelederen for Familiegruppen, om at møderne skulle nedlægges. Ved tidspunktet for undersøgelsen (maj - juli 1998) var forslaget endnu ikke gennemført. Der var i stedet, som et foreløbig skridt, taget en principbeslutning om at søge mødernes omfang reduceret og på noget længere sigt stille imod en afskaffelse af møderne. Ugemøderne havde uforandret (på tidspunktet for undersøgelsen) adskillige funktioner. Gruppelederen kan drøfte nye problemer med gruppen, eller orientere om ændringer af betydning for gruppen. De enkelte sagsbehandlere kan sætte spørgsmål på dagsordenen, som de mener, at

der er behov for at få afklaret. Herudover bruger sagsbehandlerne også møderne til at bringe komplicerede spørgsmål og sager op, som kan have en principiel dimension. Sager de fandt vanskelige at håndtere.

Dorte peger i interviewet igen på problemet med at tage "de tunge beslutninger" alene. Man skal have "vendt sagen", "have den ordentligt belyst". Til det skal man hjælpes på vej af kollegaens faglige input. De Interne konsulenter foreslog forsøgte at tage højde for dette i et supplement til forslaget om "afskaffelsen af gruppemøderne": der skulle etableres en form for database med afdelingens interne retningslinier i de forskellige kategorier. Gennem kategorierne skulle gruppens sager, kunne rubriceres i databasen. I en notesektion til edb-opslagsværket/ programmet "Schultz lovkatolog" skulle udvikles en informationsrådgivning. Den enkelte sagsbehandler kunne hente støtte ved at konsultere de nedskrevne retningslinier. Konsulenterne ser problemet som et spørgsmål om, at styrke retningslinien for selve den konkrete afgørelse. En fortolkning af problemet, som fører dem frem mod en IT-løsning, nemlig forestillingen om beslutningsstøttesystemet.

Men for sagsbehandlerne har beslutningsstøtte en anden betydning. For det første et ønske om at drøfte ("vende") forskellige problematiske sider af sagerne. For det andet et ønske om, via samtalen med ligesindede, at få løftet noget af den belastning, som det kan være at have indflydelse på, hvordan klienter, som har det svært, kommer videre i deres liv. Som det fremgår, er der stor forskel i den måde henholdsvis sagsbehandlerne og konsulenterne anskuer det sociale sagsarbejde.

Det står klart, at der har været grundlæggende forskellige fortolkninger af ydelseernes karakter mellem sagsbehandlerne og de Interne konsulenter. Det samme gælder fortolkningerne af, hvad der er "værdiskabende" i arbejdsprocesserne og sagsgangene. Det gav anledning til modsatrettede forståelser af, i hvilken retning forandringerne mest hensigtsmæssigt skulle udvikle sig. Det gælder for

Medarbejdernes vurdering i Socialforvaltningen

Negativ kritik ift.:

- IT-anvendelsen er ikke hensigtsmæssig, når man samtidig har klientkontakt
- de interne konsulenter har ikke taget højde for socialrådgiverarbejdets karakter ved deres analyse af produktionen af ydelser
- fagmedarbejdere og interne konsulenter er ikke enige i, hvad der skal inkluderes når man definerer en ydelse
- implementeringsbelastningen i relation til ny IT er medvirkende årsag til, at antallet af ikke-journaliserede sager vokser

Positiv kritik ift.:

- journalisering via IT kan blive en styrke, hvis der er tid til det
- det at skrive selv kan i princippet være godt, da skriveprocessen ofte giver øget indsigt

så vidt begge forslag til forandringer. Sagsbehandlernes fortolkning har i den forbindelse stået overfor de Interne konsulenters fortolkning, som i udstrakt grad har været præget af den grundlæggende tænkning og rationalitet i BPR-principperne. Det skal samtidig understreges, at medarbejderne ikke alene har forholdt sig kritisk til de Interne konsulenters forslag. De har også udvist en åbenhed over for de potentialer, som fx. det selv at skulle skrive journaler, kunne medføre. For sagsbehandlerne har det været centralt, at de har haft vanskeligheder ved at forene grundlæggende krav i deres arbejde med de forandringer, som BPR-projektet i første omgang gav anledning til.

Konteksten for BPR-projektet i Teknisk Forvaltnings Bygningsafdeling

Teknisk Forvaltning havde forud for BPR-projektet været igennem mange forandringer. I 93 havde man valgt at sammenlægge forskellige afdelinger. Man oprettede dengang en Teknisk Servicebutik ligesom mange andre kommuner valgte at gøre. Kommunen lavede et Driftskontor, som stod for alle driftsopgaverne. Det meste af 94 gik med, at det kom til at køre. I samme periode var der en del urolighed. Den daværende tekniske direktør tog sin afsked og en områdechef måtte også forlade organisationen. I maj 95 fik Teknisk Forvaltning så ny direktør. Der blev igangsat et projekt, som blev kaldt Driftsprojekt 96. Driftsprojektets afrapportering gav anledning til en ny organisation, som blev vedtaget i marts 1997. Som konsekvens af Driftsprojekt 96, nedlagdes to områdechefstillinger og de 9 afdelinger, som tidligere havde eksisteret, blev slået sammen til 6 afdelinger. Et ledelsesniveau blev altså sløjet. I dag refererer de enkelte afdelingsledere direkte til teknisk direktør. Ledergruppen er på 8 personer, som blandt andet gennem projektrådsmøder drøfter udviklingen og prioriteringen af opgaverne i Teknisk Forvaltning.

Det har således ændret nogle styringsmæssige perspektiver, som set fra ledelsens synspunkt udtrykkes ved, at sekretariatet tidligere var centraliseret omkring den tekniske direktør. Sekretariatet havde styr på forvaltningen og alle forretningsgangene. Decentraliseringen har, som Peder der er afdelingsleder, udtrykker det, gjort at

... afdelingerne på papiret [er] blevet meget stærkere. Så derfor skal man være meget opmærksom på fra ledelsens side, at det ikke bliver for afdelingsfikseret... (Peder, afdelingsleder)

BPR-projektet kan ses som et led i disse styringsperspektiver. Ønsket har været at decentralisere en række opgaver. Det har betydet, at der er tilført opgaver til de enkelte afdelinger. Med de tidligere rationaliseringer og generelle personalenedskæringer i kommunen, har ledelsen derfor også fundet det påkrævet at finde mulige tidsmæssige effektiviseringer i bestræbelserne på at kunne opretholde kvaliteten i ydelserne. Arbejdspresset har været stigende i en række af afdelingerne. "At finde tid" ligger i kommissoriet for BPR-projektet. På samme tid ses implementeringen af IT-systemer som en

mulighed for at standardisere en række arbejdsgange og -processer. Arbejdsgange og -processer (og sagsgange), som tidligere blev kørt af forskellige medarbejdere. Dermed opnås en højere grad af fleksibilitet blandt medarbejderne, der med de nye systemer kan være "back-up" på hinandens processer. Det antages, at IT-systemerne vil lette en række processer og derved give nye effektiviseringsgevinster. Udbredelsen af standardiserede procedurer og implementering af IT-systemer giver også ledelsen og politikerne en række styringsinstrumenter til rådighed. For eksempel er formålet med ekspertsystemet til bygningsvedligehold at skabe et styringsredskab for chefgruppen og herigennem for den politiske prioritering. Tidsmæssigt foretages BPR-analysen parallelt med arbejdet omkring Driftsprojekt 96, og disse projekter kommer gensidigt til at støtte hinanden. Det sker blandt andet gennem den nydannede administrative gruppe, der netop relaterer sig til begge projekter.

Arbejdet i Bygningsafdelingen

I Bygningsafdelingen er der i dag en afdelingsleder og 4 sagsbehandlere. Bygningsafdelingens opgaver består fortrinsvis i planlægning og styring af bygge- og vedligeholdelsesopgaver på Burebjerg Kommunes ejendomme. Endvidere foretager afdelingen også energistyring. Medarbejderne i afdelingen har hver deres hovedansvarsområde indenfor daginstitutioner, klubber/ skole-fritidsordninger, plejehjem, administrationsbygninger og tekniske installationer. Bygningsafdelingen rådgiver også fagudvalg og forvaltninger i bygningsmæssige spørgsmål. Anlægsopgaverne samt sidstnævnte rådgivning er i høj grad politisk bestemt. Derfor har den politiske prioritering stor indflydelse på, hvornår og hvor mange ressourcer, der er til rådighed på de af konsulentterne udpegede fokusområder.

Sagsbehandlerne i Bygningsafdelingen i Teknisk Forvaltning er uddannet bygningskonstruktører, bygningsingeniører eller arkitekter. Altså overvejende akademisk uddannede eksperter. I de senere år er kvalifikationer omkring PC håndtering og maskinskrivning blevet mere fremtrædende. Håndtering af nyt programmel herunder regneark, ekspertsystemer og omgang med inddatering til databaser er også væsentlige kvalifikationer sammen med kvalifikationer til håndtering af et øget økonomisk ansvar.

De arbejdsprocesser som de ansatte håndterer er vedligeholdelsesplanlægning og bygningsovervågning for så vidt angår tilstand af klimaskærm og andet på kommunens bygninger. Desuden foretager de planlægning af ombygningsarbejder, registrering, tilsyn og kontrol "on location" og de har en tæt kundekontakt. Det vil sige kontakt med brugere og ansvarlige for de enkelte bygninger. Tæt kontakt med administratorer fra andre forvaltninger om bl.a. økonomi og planlægning af til- og ombygninger. Og kontakt med håndværkere. Økonomistyring, præsentation af resultater og data samt evaluering, vurdering, forhandling, vidensorganisering og erfaringsbaseret anvendelse af

specifik teknisk viden er andre kendetegn ved arbejdsprocesserne i Bygningsafdelingen. Herunder inddragelse af materialekendskab

Arbejdsorganiseringen er horisontalt kendetegnet ved diskussion med kollegaer om problemer i enkelte sager. Men som hovedregel er der tale om individuel sagsportefølje. Den enkelte medarbejder er ansvarlig for sin "egen" del af bygningsmassen. I den vertikale arbejdsorganisering er der ingen direkte leder i det daglige arbejde. Større beslutninger og forslag konfereres med afdelingsleder, hvor ugentlige møder er grundreglen.

Arbejdet er struktureret af de prioriteringer, som foretages politisk. Det vil sige, hvilke områder, der tilgodeses økonomisk. På et overordnet niveau er der mindre mulighed for at deltage i projektering og anlæg. Det hænger blandt andet sammen med en øget anvendelse af total-entrepriser og større entrepriser. Der var heller ikke sat ressourcer af til energibesparende foranstaltninger, hvilket betød, at det ikke kunne vælges som arbejdsområde.

De enkelte medarbejdere tilrettelægger deres arbejdsdag inden for rammerne af disse prioriteringer. Inden for disse rammer er der en høj grad af egenstyring, hvilket også kommer til udtryk gennem den horisontale og vertikale arbejdsorganisering. Der er ingen direkte leder i det daglige arbejde. Men der konfereres naturligvis om større beslutninger og forslag.

I Bygningsafdelingen findes også en række opgaver, som varetages af administrativt personale, primært HK'ere. Det vil bl.a. sige postfordeling, journalisering, arkivering, sagsbehandling, tidsregistrering, projekt- og ressourcestyring, ekspedition af sygemeldinger, ferieopgørelser o.lign.

Forandringerne i Bygningsafdelingen som følge af BPR-projektet

Bygningsafdelingen og Teknisk Forvaltning er, i forbindelse med kommunens generelle forandringer, blevet berørt af en række ændringer. Sagsbehandlerne skulle til at skrive mere selv - og altså overtage noget af det arbejde, som sekretærerne tidligere havde varetaget. I en virksomhedsplan fra 1997 fremgår det at sagsbehandlerne for Bygningsafdelingen alle i løbet af 1997 skulle uddannes i at kunne udnytte netværkets basale funktioner samt til at anvende WordPerfect, Groupwise (grupperelateret mail-system), Kalender, Time Reg (tidsregistreringssystem) m.v.

Indførelsen af en ny IT-plattform gav det en ekstra dimension. Og sags- og journal-systemet har været med til at fremme udviklingen. Man gik over til en ny officepakke og Lotus Notes systemet, inklusive kalendersystem, der også indeholdt lokalebooking. Sagsbehandlerne skulle i langt højere grad varetage en række funktioner, som tidligere

blev foretaget af sekretærerne. Springet fra den tidligere platform afspejles også i Virksomhedsplaner 1998 for Teknisk Forvaltning. I 98 fokuseres der generelt på uddannelse i brugen af MS Office og det Lotus Notes baserede sags- og journalstyringssystem Profile. For Bygningsafdelingen specifikt står der, at alle skal uddannes til at kunne anvende den nye Office-pakke.

De Interne konsulenter har også i Bygningsafdelingen gennemført analyser og udarbejdet en rapport. I det følgende er udvalgt en af de centrale ydelser og forslag til ændrede procedurer, der blev afleveret i analysen. I Bygningsafdelingen er der udarbejdet forslag, der vedrører hhv. bygningsvedligeholdelse og energistyring. Der er forslag om nye procedurer på områdernes anvendelse af ekstern bistand og attestations- og anvisning. Disse indgår i afleveringen af ydelser, som er fælles for hele Teknisk Forvaltning. Jeg vil alene beskæftige mig med bygningsvedligeholdelsen.

Ændringer i bygningsvedligehold

I forbindelse med bygningsvedligeholdelsen har hver medarbejder sit hovedansvarsområde. De Interne konsulenter anslår, at omkring 1/4 del af afdelingens tidsforbrug bliver anvendt på vedligeholdelsesaktiviteter. I konsulenternes forslag fra slutningen af 1996 indgik følgende vedr. bygningsvedligeholdelse:

- systematisk prioriteret indsamling af data om vedligeholdelsesbehov for den samlede bygningsmasse
- standardskema for bygningsgennemgang
- koordinerede samlede udbud på tværs af bygningskategorier
- fremme af plan for bygningsvedligehold
- budgetoverførsel jf. regler for decentrale institutioner
- samling af vedligeholdsmidler i en pulje med chefgruppen som styregruppe
- implementering til systematisk vedligehold

Konsulenterne forventer, at der kan spares tid i de møder som sagsbehandlere tidligere har afholdt med de enkelte bygningsvedligeholdelsesgrupper. I fremtiden skal de alene afholde møder med chefgruppen. De Interne konsulenter mener, at der på sigt kan spares tid på grund af det større samlede overblik som Edb-systemet giver over bygningsmassens tilstand. Desuden skal vedligeholdelsesopgaverne samles i større entrepriser. Herigennem forventes antallet af byggemøder og tilsyn ligeledes at blive reduceret. I alt anslår konsulenterne, at der kan spares 20 % på bygningsvedligeholdelsesopgaverne.

Der peges i kontrakten på, at der i forbindelse med en effektivisering og kvalificering skal udpeges en hovedansvarlig og en 'stedfortræder' på hvert område. Tidligere stod afdelingslederen som stedfortræder på alle områderne.

Der skulle indføres et standardskema, som havde til formål, at dække alle de relevante variabler, der er nødvendige for at prioritere vedligeholdelsesopgaverne. Samtidig vil et sådan standard-skema også medføre en højere grad af overensstemmelse mellem arbejdsprocesserne for de enkelte medarbejdere i afdelingen, hvilket kan bidrage til større fleksibilitet. På længere sigt har også implementeringen af ét fælles vedligeholdelses-system til formål at imødekomme dette.

Handlingsplanen, der var en del af udviklingskontrakten, indgået omkring årsskiftet 96/97 (som afrunding på BPR-projektets 2. bølge), retter sig mod aktiviteter, som skal afvikles i 1997. Dette inkluderer foruden bygningssyn for iværksættelse af årets vedligeholdelsesaktiviteter også opgaveregistrering af de opgaver, der skal foretages i '98. Endvidere skal der foretages en markedsundersøgelse af egnede Edb-system til bygningsregistrering. På samme tid skal der udarbejdes et standardskema for stamdata og tilstandsvurdering. Endvidere skal forslaget om, at samle vedligeholdelses- og ændringsbudgetter i én pulje afklares politisk. I slutningen af '97 skal der tages stilling til implementering af det nye EDB system. Det bliver ekspertsystemet Frontinus.

I de afsluttende bemærkninger i udviklingskontrakten fremgår det blandt andet, at tidsregistreringen der viste et ressourceforbrug på omkring 1/4 af afdelingens tid
... ikke svarer til, hvad der er behov for, men hvad der var til rådighed [...]
Afdelingens kvalificerede skøn er, at der bør anvendes ca. den dobbelte tid på opgaven svarende til et årsværk.

Det fastslås, at forudsætningen for, at vedligeholdelsesplanen kan lade sig gøre er, at der tilføres ekstern Edb-bistand til implementering af denne. Afslutningsvis hedder det, at gennemførelsen af handlingsplanen er afhængig af de ressourceforslag, som er nævnt.

Med hensyn til ekspertsystemet Frontinus, der skulle sikre den koordinerede og samlede prioritering af vedligeholdelsen af hele kommunens bygningsmasse var idéen dels at skabe en ensartet sagsgang således, at der opnåedes større fleksibilitet. Dels at samle hele bygningsmassen under en samlet prioritering, som chefgruppen skulle være styregruppe for, og som økonomiudvalget skulle være referenceudvalg for. Den politiske prioritering skulle derfor for fremtiden foretages på et mere generelt niveau, hvilket også betyder en politisering af forvaltningens ansvar. Afdelingslederen fandt ikke anledning til nogen bekymring i den forbindelse. Redskabet og omlægningen af proceduren for prioritering blev set som et muligt kommunikations- og styringsredskab, der kunne synliggøre sammenhængen mellem den samlede bygningsmasses kvalitet og de økonomiske rammer.

Medarbejderne anså ikke det nye system som nogen stor gevinst i t. arbejde. Systemets implementering gav anledning til besværligheder, da systemet skulle tillæres. Og des-

uden lå der en stor opgave i at opbygge data i systemets database. Men medarbejderen formulerede videre en række muligheder, som lå i systemet. Gennem de nye værktøjer kunne de bevæge sig rundt i hinandens sager. "Før i tiden var vi nogle individualister.", som en sagsbehandler, Søren udtalte.

Med de samme systemer, kan vi kigge hos hinanden, det er de samme funktioner vi foretager - vi kan supplere hinanden og aflaste hinanden. Deri synes jeg, at den væsentligste gevinst er. (medarbejder, Søren)

En anden medarbejder finder i forlængelse af dette, at sags- og journalsystemet ikke giver anledning til nogle specifikke forbedringer i relation til hans arbejdsgange. Det er blot en forandring, der må konstateres, og som må henskrives til de strukturelle forandringer og nyudviklinger, som foregår inden for Edb-verdenen. Han refererer endvidere til, at det ligger i forlængelse af rationaliteten, som præger udviklingen. Det er, som han siger, et arbejdsvilkår. Med hensyn til implementeringen af de nye systemer, er det også noget som han bevidst vælger ikke at lægge stor vægt på. Netop fordi han ser det som et arbejdsvilkår. Samtidig med, at det anses for at være et "strukturelt vilkår" for arbejdet, så udtrykker han det også som en *nødvendighed* i bestræbelserne på at holde forvaltningen ajour. Heri ligger også forventningen om, at der om 10 år vil være tale om et nyt ekspertsystem.

Hvor sags- og journalsystemet ikke anses for at være en stor gevinst for hans arbejdsgange, så anser han ekspertsystemet Frontinus for både at være simpelt og en styrke. Der er ikke en masse unødige faciliteter, som alligevel aldrig skal bruges. Der er tværtimod præcist, hvad der er nødvendigt. Også tidsregistreringen i systemet Timereg anses for en styrke. Styrken er, at det er muligt at se tilbage på, hvad man har brugt tiden på. Og det gav, som nævnt ovenfor, anledning til, at de Interne konsulenter konstaterede, at der ikke blev anvendt den faktiske nødvendige tid på vedligeholdelsesaktiviteter.

Omkring indførelsen af ekspertsystemet Frontinus til bygningsvedligeholdelse fortæller en medarbejder om, at han har flere 'kasketter' på ift. de bygninger, han varetager vedligeholdelsen på. Det kan det nye system ikke klare, da det alene er lavet til at tage sig af vedligehold. Medarbejderne i Bygningsafdelingen ved i den forbindelse meget præcist, hvad der er muligt og ikke muligt. Hvad platformen for deres nye ekspertprogram er bygget op omkring. De ved således også, hvor mulighederne og barriererne sådan nogenlunde ligger. Der er især nogle økonomiske barrierer, siger de, der stiller sig i vejen for en optimal tilpasning af systemerne. Medarbejderne forholder sig individuelt til denne problematik og der kommer ikke nogle kravsspecifikationer. Der bliver ikke sat tid af til en egentlig diskussion om mulige forbedringer og tilpasninger af systemet.

En af sagsbehandlerne i Bygningsafdelingen ytrer en lille bekymring omkring sin faglighed og forandringerne. Det knytter sig muligvis til en mere generel udvikling, men er

Medarbejdernes vurdering i Teknisk Forvaltning

Negativ kritik ift.:

- uhensigtsmæssig funktionalitet i IT-systemer
- forhastet og dysfunktionel implementering - herunder uddannelse, som var ude af fase med resten af implementeringen
- utilstrækkeligt forarbejde med kravspecifikationer
- manglende brugerinddragelse ifm. udarbejdelse og indarbejdelse af kravspecifikationer og opdatering af disse
- besvær med at skaffe assistance til dagligdags brugerproblemer i de nye systemer
- unødigt belastning af medarbejderne hidrørende fra IT implementeringer som i praksis sker "oven i hinanden"
- nye programmer som giver museskader

Positiv kritik ift.:

- det er godt, at kommunen "følger med" og udnytter nye muligheder
- edb kan sørge for, at det bliver lettere at supplere hinanden og arbejde sammen fordi vi bruger samme metoder i det daglige arbejde
- meget er tidligere foregået alt for bureaukratisk, det er godt, at vi nu får øget kompetence og kortere kommandoveje

også blevet forstærket af de arbejdsorganisatoriske forandringer, som BPR-projektet har medført ...Så det jeg skal foretage mig nu, det relaterer ikke så meget til mit speciale; men det er hvad der er behov for i hele forvaltningen. Pludselig sidder man med væsentlig meget mere HK arbejde end man har gjort før. Det giver selvfølgelig noget afsavn på nogle ting. (medarbejder, Søren)

Som det fremgår, har det været relativt uproblematisk at implementere ekspertsystemer i Bygningsafdelingen. Kritikken som fremgår

af tekstboksen var tilstede, men er i sammenligning med kritikken i Socialforvaltningen udpræget mere system-loyal. Det er en kritik, som på en række af punkterne ligger i forlængelse af selve BPR-tænkningen og kan integreres. Der har været tale om visse forsinkelser, og endvidere ligger der en pukkel med indtastning af for eksempel alle vedligeholdelsesdata'ene i Frontinus. Men medarbejderne arbejder efter systemerne og kan se de potentialer og muligheder, der ligger i disse.

I de foregående afsnit har jeg givet en fremstilling af situationen og forandringerne i de af casens enheder, hvor forandringerne materialiserede sig i kraft af nye arbejdsprocesser og -gange med videre. Jeg har tilstræbt at give et indblik i det daglige arbejde og de forandringer, som fulgte med BPR-projektet gennem udviklingskontrakter. Kontrakterne blev indgået på foranledning af de Interne konsulents konklusioner i deres afrapportering af analysearbejdet. I de følgende afsnit vil jeg analysere de Interne konsulents rolle for forvaltningsprocessen.

Interne Konsulenter - fremmere af BPR

I dette afsnit vil jeg fokusere på de Interne konsulents rolle i forandringsprocessen. Der bliver sat fokus på rekrutteringen af de Interne konsulenter samt på uddannelsen af disse. Endvidere fokuseres også på de Interne konsulents selvforståelse. Det gør jeg

for at udvikle en forståelse af, hvordan de formidler, fremmer og konsoliderer BPR-principperne i kommunen. De Interne konsulenter bliver inkluderet i den bærende koalition for BPR-projektet. Men hvilken betydning fik de for praktisering? Blev BPR-konceptet overført som et sæt af teknikker fra de eksterne til de Interne konsulenter? Hvad indeholdt disse teknikker? Tog de Interne konsulenter disse teknikker til sig? Var de med til at forme dem – eller blev de selv formet?

Rekruttering af de Interne konsulenter

De Interne konsulenter blev udvalgt af de centrale personer i projektgruppen meget tidligt i projektet. Der var allerede udpeget en gruppe sidst i 1995. I udvælgelsen blev der bl.a. lagt vægt på, at alle forvaltninger skulle bidrage. Langt størstedelen af de Interne konsulenter har en længerevarende uddannelse og sidder i funktionærstillinger ofte med selvstændige ansvars- og kompetenceområder. Der var en klar dominans fra Centralforvaltningen. For eksempel var der på tidspunktet for 2. bølge 4 fra Centralforvaltningen, 5 fra Borgmesterkontoret samt 2 fra henholdsvis Teknisk Forvaltning og Socialforvaltningen og 1 fra Kulturforvaltningen. Udvalget af konsulenter skete med ønsket om at rekruttere Interne konsulenter, der forventedes at besidde kvalifikationer, som korresponderede med BPR-princippernes grundlæggende karakter. De blev i den forbindelse også udvalgt ud fra det personlige kendskab som chefgruppen – og projektgruppen – havde til folk.

De Interne konsulenter havde stort set alle fra begyndelsen et relativt indgående kendskab til projektarbejde. De havde også et relativt indgående kendskab til IT og var at tillære sig nye programmer. Med længerevarende uddannelser, var de også bekendt med at arbejde analytisk. En kvalifikation, der også netop lå til grund for udvælgelsen. Som en del af deres daglige arbejde og deres uddannelsesmæssige og erfaringsmæssige beredskab har de i udgangspunktet haft en åbenhed for de arbejdsmetoder, som de blev præsenteret for i forbindelse med BPR-projektet.

Men den analytiske og teoretiske tilgang til arbejdet og til forandringerne, kan til tider have været sket på bekostning af en indlevelse i, hvordan det egentlige praktiske arbejde gennemføres og afvikles. Det kan have været vanskeligt at se det pres, som lå på medarbejderne, når de sideløbende skulle varetage det daglige arbejde *samtidig* med, at nye IT-systemer skulle implementeres osv. Mange af medarbejderne er ikke vant til at arbejde analytisk, projektorienteret, med stadige forandringer og med tilpasning og anvendelse af nye IT-systemer mv. En af forvaltningsdirektørerne reflekterer over dette:

... hvis man kommer som meget struktureret, analytisk-tænkende-vant-til-at-dokumentere-sine-ting-person, så er det vanskeligt at forstå, at man ikke i en forvaltning, som har at gøre med svage mennesker, der ikke kommer lige præcis,

når vi har struktureret de skulle komme. Så kan jeg godt se, at det er vanskeligt.
(Grethe, direktør Socialforvaltningen)

Man kan sige, at der eksisterede to parallelle opfattelser af de Interne konsulenter placering og rolle ift. de øvrige medarbejdere. Den ene fremhævede, at konsulentgruppen havde en bred sammensætning. Den anden, at de adskilte sig fra flere af de øvrige involverede medarbejdergrupper i kommunen ved deres erfaringsgrundlag, kvalifikationer mv. Men de Interne konsulenter blev netop fremhævet som værende *interne*. Rekrutteringen af de Interne konsulenter tilsigtede at skabe et legitimt grundlag for udviklingen af projektet. En heterogen og repræsentativ gruppe. Rekrutteringen og anvendelsen af interne konsulenter skulle skabe en platform, hvormed ejerskabet af BPR-projektet blev bredt ud i organisationen.

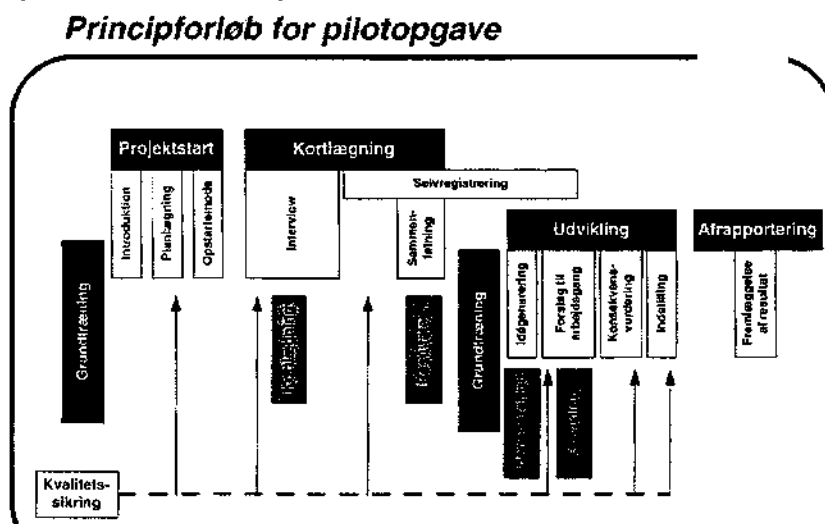
Uddannelsen af de Interne konsulenter

Tre hovedmoduler udgjorde træningen af de Interne konsulenter. Det første var et halvdagsseminar for chefgruppen, den administrative ledergruppe og de Interne konsulenter. Her introduceres BPR og sammenhænge til andre effektiviseringsmetoder. Det konkrete projekt blev gennemgået samt de roller, som de forskellige aktører skulle have haft i projektet. Også succeskriterierne for projektet præsenteredes. Det andet hovedmodul var selve kortlægningsmodulet, som blev gennemført umiddelbart før påbegyndelsen af pilotprojektet. Det tredje hovedmodul var procesudviklingen.

Kortlægningsmodulet bestod af fire dele. Den *første* del var grundtræningen. Her blev der udviklet kvalifikationer til at håndtere konsulentrollen og til praktisering af de konkrete værktøjer. *Anden* del var en opfølgning på de resultater, der kom på baggrund af praktiseringen af værktøjerne. *Tredje* del var bearbejdning af resultaterne, således at de kunne præsenteres i en faktarapport med de konkrete resultatvurderinger mv. *fjerde del* var så en afrapportering af resultaterne fra de enkelte delprojekter. Afrapporteringen blev foretaget af de Interne konsulenter i relation til den samlede projektgruppe og den administrative ledergruppe.

På den første grundtræningsdag blev der indført teknikker til præsentation og mind-mapping og en gennemgang af selve BPR-projektet. Dagen koncentreredes omkring opstarten af delprojekterne. Procesoverblik, kommissoriet og planlægning var centrale emner og herefter var det især teknikkerne kortlægning og interview, der blev praktiseret træning i. Herunder forefindes de vigtige BPR-teknikker: blokdiagram, procesdiagram og anvendelsen af interview til at belyse de væsentlige processer. Om aftenen blev der gennemført team-buildingsøvelser for at få den interne konsulentgruppe til at arbejde godt sammen.

På den anden grundtræningsdag fortsattes træning i de væsentlige teknikker, som skulle anvendes ifm. analyse og redesign. En væsentlig bestanddel af BPR er, at få et overblik over den tid, som anvendes - og af hvem - til at yde de enkelte delprocesser. Dette gøres gennem registrering af de ressourcer - især målt i tid - som anvendes. Selvregistrering var den væsentligste målemetode i BPR-projektet, hvor der måles på forskellige tidsanvendelse, nemlig kundeorienterede opgaver, administrative opgaver, udviklingsopgaver, interne opgaver (fx. medarbejderudviklingssamtaler, uddannelse, afd. møder, flex og selvregistrering) og særopgaver. Desuden blev der også præsenteret tilgange til sammenfatning af de analyser, som var blevet gennemført.



Figur 2: De eksterne konsulents og projektledelsens fasemodel for BPR-projekt og uddannelse af interne konsulenter. (kilde: Konsulentvirksomhedens tilbudsmateriale til kommunen, efterår -95. Figuren er anonymiseret). Figurens lodrette pile koblet til "kvalitetsudvikling" henviser til, at det var tanken, at de interne konsulenter skulle præsentere deres resultater for konsulentfirmaets konsulenter for at få diskuteret de problemer, som de måtte have oplevet under deres anvendelse af redskaber

Det tredje hovedmodul, i træningen af de Interne konsulenter, var udviklingen af de nye arbejdsgange – procesudviklingen. Også dette bestod af fire dele. Den første del var grundtræning i udvikling. Der blev lagt vægt på at udvikle en forståelse for de kreative processer. Sammenhænge mellem den venstre hjernehalvdels funktion med det "digitale", logiske, analytiske, lineære etc. på den ene side og så den højre hjernehalvdels funktioner omkring den "analoge", intuitive og holistiske måde at arbejde på. Udviklingen af en forståelse af disse sammenhænge skal formentlig ses i sammenhæng med

ønsket om, at udvikle grundlæggende nye måder at se de enkelte processer og i sidste ende hele organisationen med. Hermed opnås muligheden for at skabe en radikalitet i omstruktureringen, hvor de enkelte processer rives ned og bygges op fra grunden. Den *anden* del var idégenereringen som skulle bidrage til at skabe nye tilgange til de analyserede processer. Den *tredje* del var selve udviklingen - altså struktureringen af de nye processer og den sidste og *fjerde* var afrapportering og fremlæggelse af de nye arbejdsgange.

Nogle af de konkrete teknikker til at udvikle kreative idéer var brainstorming og et slags rollespil, hvor man advokerede for forskellige perspektiver. Med seks forskellige hatte iklædte man sig på skift seks forskellige roller. De processer, som de seks hatte er med til at skabe kendes også inden for, for eksempel anvendelsen af fremtidsværksteder.

De Interne konsulents selvforståelse

De Interne konsulents opgave var at praktisere BPR-principperne. Men, hvordan oplevede de Interne konsulenter selv deres rolle? Hvilken selvforståelse havde de i relation til BPR-projektet? Oplevede de sig som forandringsagenter, eller som bestemte aktører (medarbejdere, ledere eller organisationen som helhed) talerør? Hvordan oplevede de sig i ft. andre grupper af medarbejdere? Disse forhold kan have betydning for, hvordan de Interne konsulenter vælger at praktisere BPR-principperne og teknikkerne.

En intern konsulent lagde meget vægt på, at rollen som intern konsulent indebærer, at man skal være *ekspert* i forhold til dem man konsulterer. På den anden side oplever konsulenten, at det kræver et hårdt (mentalt) arbejde, at være det - og ikke mindst, at skulle iscenesætte denne oplevelse. Omkring præsentationen af de Interne konsulents kortlægningsmateriale siger en anden intern konsulent:

Finn: Det sku' forestille at være dokumentationen af, hvordan foregår det i dag. Det var også ret vigtigt for os, at der på det tidspunkt var enighed om, hvordan vores verden ser ud. Det var ret vigtigt, at der på det tidspunkt skulle være fuld enighed sådan at man på det tidspunkt kunne komme videre.

PV: Enighed mellem jer og medarbejderne?

Finn: Ja sådan, at vi ikke senere hen kunne blive skudt i skoene, at 'I ikke har forstået en skid af det hele og nu har I manipuleret med dét og dét og dét... Det var ret vigtigt for os, at vi var enige om fakta og data. (Intern konsulent)

Den Interne konsulent er katalysatorer for forandringerne. Samtidig lægger de Interne konsulenter stor vægt på at skabe en oplevelse af, at de har overblik og kontrol over processen. Heri behøver ikke at være nogen modsætning. En konsulent kan indgå i dialog om mål og virkemidler med de implicerede og herigennem katalyserer processen gennem involvering af medarbejderne. Medarbejderne kan få mulighed for at få ind-

flydelse på eget arbejde, hvis processen foregår i en sådan dialog. Men konsulent kan også indtage ekspertrollen og distancere sig til dem vedkommende er konsulent i forhold til. I den proces objektgøres de medarbejdere, hvis arbejdsprocesser er under omstrukturering. Der bliver måske nok tale om involvering, idet medarbejderne skal beskrive deres daglige arbejde i interview til brug for de detaljerede beskrivelser af arbejdsprocesserne. Men der bliver ikke tale om en egentlig dialog og indflydelse om mål og virkemidler (jeg vender tilbage til distinktionen mellem involvering og indflydelse i afsnittet "Medarbejderinvolvering og -indflydelse"). I denne rolle indtages en eksperttilgang til rollen, hvor distancen til medarbejderne bliver gjort tydeligere.

De Interne konsulenter ville gerne skabe et billede af sig selv, hvor de balancerede mellem den inddragende og katalyserende rolle. Men også en rolle, som gav indtryk af kontrol og overblik. Dette billede ville de skabe både overfor deres kollegaer; de medarbejdere de konsulterer; men naturligvis også ift. sig selv. Og det kunne være vanskeligt. På den anden side var det en lærerig proces for de Interne konsulenter. Det var med til at styrke de individuelle konsulenter, samtidig med, at det styrkede sammenholdet og oplevelsen af, at kunne fungere som et team ift. de forandringer, de skulle gennemføre. Det var ikke altid konsulenterne oplevede, at de havde fast grund under fødderne. Men det var vilkår, som ikke kunne undgås, og som samtidig også havde det positive træk, at give grundlag for en spændende udvikling. De fleste Interne konsulenter lagde meget vægt på dette personlige udviklingsperspektiv.

Som konsulent, der praktiserer et værktøj opfattede konsulenterne sig til tider, som nogle, der skulle katalysere processerne i en bestemt retning.

Det var jo meningen, vi skulle selv komme med idéer og medarbejderne skulle komme med idéer. Og vi havde selvfølgelig også i en vis grad nogle idéer om i hvilken retning vi godt ville prøve at styre det her, det er jo selvfølgelig ikke nogen hemmelighed. Men vi gjorde selvfølgelig det, at vi forsøgte at sende nogle prøveballoner op - tog de mindst radikale ting til at starte med, for at se, hvordan de blev modtaget. (Intern konsulent)

Andre gange så de sig som neutrale formidlere af et specifikt værktøj. Det var ikke alene medarbejderne, men også ledere, der kunne risikere at få afdækket deres ikke værdiskabende processer i denne neutrale formidling og praktisering af værktøjerne:

Det er altid lidt ubehageligt, hvis der kommer nogle og skal kigge dig efter i kortene - med kritiske øjne. For tænk nu, hvis de opdager nogle ubehagelige ting... Den form for skepsis har der været også fra ledernes side. (Finn, Intern konsulent)

De Interne konsulenter er meget bevidste omkring deres rolle som *projektansvarlige* medarbejdere, som er forandringsparate. De er udviklingsorienterede - også ift. deres

egne karrierer. Der refereredes ofte til de Interne konsulenter, der på tidspunktet for interviewene allerede havde forladt organisationen til fordel for attraktive jobs.

Som følge af BPR-projektet var flere af konsulenterne blevet centrale aktører i implementeringen af IT-projektet. Nu står kommunen og ser fremad og øjner muligheden for en række andre udfordrende projekter: Den Lærende By og et kvalitetsudviklingsprojekt var på tale. Også et benchmark-projekt blev omtalt. BPR-projektet blev anskuet som en del af en personaleudviklingsstrategi, hvor ledelsen og de Interne konsulenter selv, så sig som lokale forandringsagenter, hvis praksiserfaringer blev udviklet for hvert projekt, de havde deltaget i.

I kapitel 4 refereredes en konsulent, som fortalte om humlebi-syndromet. Medarbejderne, som skulle holdes på dupperne ved at komme et projekt oven på deres travle hverdag. I modsat fald ville de "synke ned i den daglige drift." For de Interne konsulenter var projekterne en spændende udfordring. Men det var også en stor arbejdsbelastning.

I forbindelse med den praksiserfaring som de Interne konsulenter oparbejder, ophobes der en mængde erfaringsrige og kompetente forandringsagenter inden for organisationen. Men sker der samtidig en polarisering, mellem de yngre akademisk uddannede; forandringsparate, analytiske, IT-orienterede personer og de øvrige? Det kunne tænkes, at de Interne konsulenter fjerner sig fra de øvrige medarbejders arbejdsopgaver. At de Interne konsulenter bliver eksterne.

Lars: [...] det man også opnår i selve organisationsudviklingsprocessen, det er at man opnår faktisk at få drejet de berørte - eller medarbejderne - dem får man vendt sådan så, at de er - hvad hedder det - forandringsparate i større omfang[...]

PHR: Men gør man det. Lærer man, at man er nød til at tilpasse?

Lars: Altså jeg tror, at nogle lærte det. Og så dem der arbejder med det efterfølgende ; altså sådan nogle som sidder med sådan nogle funktioner, som vi har her hos os, er selvfølgelig mere modtagelige overfor det - det er jo også derfor vi arbejder sådan nogle steder som vi gør ikk' osse - men der er en forståelse for det i afdelingene. (Lars, intern konsulent)

Lars skelner her mellem "os" og "dem"; "vi" (de Interne konsulenter) er mere modtagelige qua de funktioner, de arbejder med; og "vi" arbejder netop, der fordi "vi" er mere modtagelige. I dette "vi" ligger underforstået en distinktion, som adskiller "vi" fra "dem". I og for sig er det temmelig banalt. Men samtidig med, at det skaber nærhed og øget samarbejde inden for dette "vi", som dækker over en række funktioner; dem som bliver rekrutteret til forandringsopgaver og - projekter, så skaber det formentlig distance til de øvrige medarbejdere. De Interne konsulenter bliver "eksterne" konsulenter. Og de vil også samtidig have stigende vanskeligheder med at kunne sætte sig ind i deres kol-

legaers arbejdsopgaver. De Interne konsulenter, som skulle repræsentere en heterogenitet i den bærende koalition ved at repræsentere de øvrige (ikke ledende) medarbejdere, eroderer hermed. De mister det repræsentative element, og det brede "ejerskab" står for fald.

I rollen som konsulent findes også en balance med en etisk dimension. En af de Interne konsulenter lægger vægt på at være etisk korrekt ud fra det argument, at medarbejderne ellers ikke ville godtage processerne som legitime:

Det var nogle af de ting vi fik at vide undervejs i processen. Det var, at vi ville få mere at vide end, hvis det var nogle, der kom ude fra. For de havde måske et skjult budskab i ærmet. Og det var lidt vigtigt, at have med også. Også på det tidspunkt, hvor der var nogle konsulentfirmaer som jo rejste rundt og rationaliserede. Med ikke ukendte resultater til følge. Det var der da masser af medarbejdere, der havde i baghovedet. (Lisa, intern konsulent)

Der var en bevidsthed om, at forestillinger om "backstage politicking" (skjulte budskaber) hos medarbejderne, kunne reducere legitimiteten. Paradoksalt nok placerede dette de Interne konsulenter i et etisk krydsfelt, hvor de "skulle få mere at vide" end de eksterne ville have kunnet. De Interne konsulenter skulle være gode til at sætte deres "ekspert"-status igennem og samtidig være politikere og taktikere. Der blev blandt andet fremsat nogle forslag til ændringer, som blev oplevet som kontroversielle af de medarbejdere, det berørte. Medarbejderne forsøgte at ændre forslagene under henvisning til, at det var et indgreb mod deres faglighed. De Interne konsulenter mente, at det var et forslag, som lå i forlængelse af BPR-værktøjet og teknikkerne:

I kan ikke fejle enhver nytænkning af bordet med henvisning til, at det her piller ved vores faglighed - så der var vi sådan set ret kontante og barske. (Intern konsulent)

Men at være en god konsulent og forme en god proces er ikke alene at sætte sine forslag og idéer igennem:

Det kan godt være, at vi bøjede af på nogle punkter hen ad vejen. Det skal da heller ikke være nogen hemmelighed. Men vi prøvede at udfordre dem lidt. (Intern konsulent)

Konsulentrollen som formidler af BPR gjorde, at de til tider måtte distancere sig til deres kollegaer i bestræbelserne på at fremstå som "objektive". Samtidig måtte de Interne konsulenter sammen skabe en større grad af identifikation med rollen som konsulenter gennem gensidig sparring og diskussion. Det blev ikke mindst nødvendigt efterhånden som de eksterne konsulenter afslørede en manglende konsensus og homogenitet omkring fortolkningen af BPR – en diskussion, som også stod centralt blandt de Interne konsulenter. For at fastholde legitimitet omkring BPR-teknikken, har de Interne konsu-

lenter oplevelse været, at de overtog processen; tilegnede sig teknikkerne. For nogle af de Interne konsulenter vedkommende, havde de en klar oplevelse af, at de i denne proces tilegnede sig og formede en række af de anvendte teknikker. I det følgende vil jeg se på, hvem der formede hvad.

Hvem former hvad?

Som beskrevet var udgangspunktet for forandringsprogrammet først og fremmest et servicetjek. Herefter kom BPR på banen da nogle medarbejdere fra Centralforvaltningen deltog i et seminar. Forud for introduktionen af BPR i organisationen blev det videre program også formet af beslutningen om, at der skulle anvendes Interne konsulenter. I den næste fase, er det konsulentvirksomheden og dens anvendelse af BPR-konceptet, som har været med til at forme den dagsorden, der er blevet til et kommissorium. Deres værktøjer og teknikker er blevet bragt ind i organisationen. Men samtidig fremgår det også, at den bærende koalition, især repræsenteret ved chefgruppen og projektgruppen, har været med til at konstituere en række fremtrædende kendetegn ved bl.a. den valgte fremgangsmåde og ved målfastsættelsen.

Men hvordan har forholdet mellem kommissorium, de eksterne konsulenter og de Interne konsulenter udviklet sig. Forholder det sig sådan, at det er de eksterne konsulenter og deres tolkning af BPR, samt deres teknikker osv., der har været bragt i anvendelse af de Interne konsulenter. Eller forholder det sig sådan, at de Interne konsulenter har formet teknikkerne og værktøjerne? Og i så fald, hvilken betydning har dette haft?

I mellem konsulenterne – både de eksterne og de interne – forløb en diskussion af fortolkningen og praktiseringen af BPR-konceptet. De eksterne konsulenter var ikke entydige omkring fortolkningen, hvor den ene stod for at være BPR-konceptet tro, og den anden for at være pragmatisk i sin tilgang:

Jens[...]Men det værste var, at de to [eksterne konsulenter] opfattede BPR processen forskelligt. At det grundlæggende teoretiske omkring det, der var de ikke af den samme opfattelse af det - heller ikke på detaljeringsgraden af det, hvor man går ud og gør noget. (Jens, direktør i central adm.)

I løbet af projektet blev de forskellige fortolkningsmuligheder mere tydelig for projektgruppen og for de Interne konsulenter. Det var medvirkende til, at projektgruppen og de Interne konsulenter frigjorde sig i højere grad fra de eksterne konsulenter. Det kan argumenteres, at deres tillid til såvel de eksterne konsulenter, men også ekspertværktøjet blev mindre. Samtidig steg troen på, at de selv kunne gennemføre forandringerne. De begyndte at køre mere selvstændigt.

Jeg tror, at jo længere man kom hen i projektet, jo mere tog konsulenterne [de interne] styringen på det kan man så sige. Altså det der med, at vi vidste, hvad

det drejede sig om. Vi formulerede selv tingene og arbejdede meget selvstændigt med det... (Intern konsulent)

Men sådan så alle Interne konsulenter ikke på udviklingen. En anden Intern konsulent fastholdt, at BPR i sig selv bar vejen til succes. Han lagde vægt på, at der blev fastholdt en stringens gennem hele forløbet, og at denne fastholdelse af BPR gav resultater:

Men der er ikke nogen, der kan sætte en finger på, at det her [BPR-koncepter] er gennearbejdet og det er minutiøst og det er sagligt... det er retningsgivende [...]
Men altså at processen kom frem og mange af de resultater, der kom frem, de kun kom frem pga. dens stringente præsentationsform.... Det er jeg overbevist om... (Intern konsulent)

Forskellen i de to eksterne konsulents opfattelser gik dels på, i hvor høj grad tidsregistrering mv. kunne anvendes. Dels hvor radikal praktiseringen skulle være. Der var nogle af de Interne konsulenter, som fandt, at de eksterne var for radikale i deres tilgang til forandringsledelsen.

...konsulenten siger, hvorfor vælger I ikke dét og dét... prøv nu at skubbe dem ud over kanten. Og jeg siger: Jamen, hvad opnår vi egentlig ved at skubbe dem ud over kanten?... opnår vi en bedre kvalitet i arbejdet ved at gøre det... hvor jeg tror, at en konsulent i højere grad siger: 'jamen der skal virkelig ske noget' (Anne, Intern konsulent)

En anden og mere flertydig fortolkning kom også til udtryk. Det handlede om, i hvilken grad BPR-projektet kunne indfange de komplekse ydelser, som kommunerne skal levere. Om den "rene" kunderelaterede fokus kunne indfange et bredere "værdi-begreb". Der var også en flertydig fortolkning af, hvad der var "værdiskabende". Selv om denne flertydighed var til stede blandt de Interne konsulenter fyldte den ikke meget. Begrebet "værdi" og "værdiskabende" er et grundlæggende begreb i BPR. Det værdiskabende er jo i vid udstrækning med til at definere, hvad enkeltdelene i processerne "bør" indeholde ift. helheden.

Der hvor diskussionen kom til at stå - og hvor den var svær - det var netop der med, om den var værdiskabende eller om den ikke var værdiskabende. ... det var svært ift. medarbejderne og sige, om deres arbejde var værdiskabende eller ej. (Intern konsulent)

En af de Interne konsulenter mente, at de eksterne konsulenter overså væsentlige aspekter af de ydelser, som kommuner har til opgave at udføre:

Når det for Konsulentvirksomheden var værdiskabende så var det set ift. profit ikk'... Og der foregår jo i en kommune mange processer, som måske ikke nødvendigvis er profitskabende, men som alligevel finder sted. (Intern konsulent)

Der eksisterer altså en flertydighed i fortolkningen af dette grundlæggende begreb. (I parentes bemærket, sætter BPR principielt kunden i centrum - ikke profitten. Den grundlæggende antagelse er, at ved at sætte kunden i centrum så sikres en forøget konkurrenceevne og dermed indtjening og profit.) Men den flertydighed, som kommer til udtryk, er ikke en flertydighed, der giver anledning til diskussioner i projektet, som fx. diskussionerne omkring i hvilken grad man bør være tro mod hhv. pragmatisk ift. BPR teknikkerne og principperne. Hvor sidstnævnte skelnen mere handler om en teknisk rationel diskussion af, i hvilken detaljeringsgrad teknikkerne bør anvendes, så handler den anden diskussion om et mere grundlæggende værdirationelt argument overfor det tekniske rationale.

Diskussionerne og den flertydighed, diskussionerne repræsenterede, var med til at blotte det ekspert-baserede værktøj for en fortolkningsmæssig mulighed. Det var med til at få de Interne konsulenter og kommunen til at indtage en mere pragmatisk tilgang til praktiseringen af BPR at tage hele processen i deres hånd. Disse forhold har formentlig spillet en væsentlig rolle i kommunens fulde tilegnelse af projektet. I anden bølge havde Konsulentvirksomheden kun en mindre rolle at spille, og i tredje bølge havde de stort set ingen rolle at spille.

Medarbejderinvolvering og -indflydelse

I dette afsnit vil jeg på baggrund af materialet belyse et tema omkring involvering og indflydelse af medarbejderne. Fokus er rettet mod, hvordan medarbejderne, som er brugere af de potentielle omlagte processer, har deltaget i formningen af BPR-projektet og i de forskellige faser, der har været gennemført i forbindelse hermed.

Jeg skelner mellem forskellige kilder til involvering og indflydelse. Det gælder, at der kan tales om involvering og indflydelse på forskellige niveauer i organisationen. Involvering dækker her over, at der er mulighed for at deltage på forskellige måder. Det kan være gennem fx. interview og tidsregistrering. Medarbejderne kan også involveres gennem de formelle udvalg ved at blive orienteret. Men involveringen medfører ikke nødvendigvis indflydelse, idet interviewene og tidsregistreringen kan blive gjort til genstand for behandling og beslutningstagen uafhængigt af selve interviewsituationen eller tidsregistreringen. At medarbejderne bliver orienteret gennem de formelle udvalg medfører ikke nødvendigvis indflydelse, idet indflydelse forudsætter, at der indgås en dialog om mål og midler, og at dialogparterne gensidigt udvikler disse. Det er ofte ikke tilfældet, når der er tale om høring af medarbejderne, ligesom det sjældent vil være tilfældet, hvor forandringerne - i det mindste set fra ledelsens perspektiv - primært handler om retten til at lede og fordele arbejdet.

Men indflydelse er ej heller udelukket gennem for eksempel involvering i de formelle udvalg. Det følger da også af ovennævnte, idet en dialog om mål og midler kan udvikle disse og dermed inkludere indflydelse fra de involveredes side, her medarbejderrepræsentanter. Det vil i så fald være en indflydelse, der foregår på systemets præmisser - og jeg kalder den derfor den formelle indflydelse. Dette foregår gennem de institutionaliserede og formelle udvalg og repræsentationer, hvorunder tæller for eksempel samarbejdsudvalget, sikkerhedsudvalget samt sikkerhedsrepræsentanterne og tillidsrepræsentanterne. I det første nyhedsbrev omkring BPR-projektet blev nævnt muligheden for at oprette følgegrupper ifm. projektet. Herunder skal også nævnes ad hoc udvalg: Blandt andet var der i tilknytning til udviklingen af IT-systemer nedsat et udvalg til at udvikle kravsspecifikationer.

Men indflydelse kan også tilegnes på anden vis. Nemlig ved at overskride systemets præmisser. Det, som undertiden kaldes "modstand mod forandring", kan være et eksempel på en uformel og system-overskridende tilegnelse af indflydelse. Hvis de involverede i forandringsprojektet ikke finder forandringerne acceptable, kan de modsætte sig forandringerne ved slet og ret at undlade at udføre disse på de foreskrevne præmisser. Her tilegnes indflydelse uden for, eller "på kanten" af det rum, som er sanktioneret af organisationens eller forandringsprojektets ledende repræsentanter: Den bærende koalition. Ad hensyn til fremstillingens længde har jeg valgt alene at tage de væsentligste aspekter af analysens elementer. En mere dybdegående analyse og dokumentation foreligger i case-studiets fulde afrapportering, som jeg har refereret til indledningsvist. Fænomenet om tilegnelse af indflydelse er velkendt, som også følgende citat illustrerer:

Det er i mange forskellige former for undersøgelser af politiske processer i komplekse organisationer og sociale systemer en veldokumenteret antagelse, at de reelle beslutninger i sådanne processer ikke foregår på det formelle plan i de etablerede regelfastsatte strukturer. Beslutningerne tages derimod som regel på et uformelt plan, ofte i kontakter mellem de betydende aktører og under former, der gør disse kontakter ukendte for andre end de direkte involverede og deres nærmeste rådgivere. Dette system af uformelle kontakter kalder vi *politiske netværk*. (Due et. al. 1994, s. 18)

Teoretisk er diskussionen omkring involvering og indflydelse uafvendeligt forbundet med en diskussion af begreber som magt og politik. I dette afsnit vil jeg fokusere på de mere empiriske begreber involvering og indflydelse.

Involvering og indflydelse i forandringsprocessen

Samarbejdsudvalgene har gennem hele processen været involveret. De er blevet orienteret og hørt, selvom det for nogle tillidsrepræsentanter absolut ikke stod klart i hukommelsen. Dette skyldtes blandt andet, at der var flere, af det jeg kalder, konkurrerende

projekter på dagsordenen. I idé og planlægningsfasen skyldes den manglende fokus og deltagelse omkring BPR-projektet især, at der forestod fyringer af 20 kollegaer. Tillidsrepræsentanterne giver også udtryk for, at de ikke har været klædt på til at forholde sig grundigt nok til projektet.

Samtidig findes der i kommunen - især blandt ledelsen - en opfattelse af, at der findes en udbredt samarbejdskultur. Det medfører samtidig, at dialogen i SU ikke får nogen særskilt status. Den primære dialog antages at foregå i afdelingerne og forvaltningerne mere generelt. Men der har ikke i interviewene på noget tidspunkt været udtalelser, som pegede i retning af en sådan dialog omkring mål og virkemidler i relation til BPR-projektet. Såvel ledelse som tillidsrepræsentanter og andre SU-repræsentanter er i overensstemmelse med hinanden, når de fortæller, at der på SU-møderne ikke har været nogen diskussion af projektet.

Hverken sikkerhedsrepræsentanter eller andre, fx. ledende personer, har set nogle relationer til BPR-projektet. Sikkerhedsorganisationen har på ingen måde hverken været involveret eller haft indflydelse. Det nærmeste, vi kommer sikkerhedsorganisationens relationer til BPR-projektet, har været omkring en manglende - og senest en fornyet - opmærksomhed på problemer afstedkommet af muse-arbejde og skærmarbejde. Men dette har kørt parallelt og helt adskilt fra BPR-projektet.

Afdelings- og gruppeledere samt menige medarbejdere har hverken været involveret eller haft indflydelse i idé- og planlægningsfasen. I henholdsvis kortlægnings- og udviklings- og implementeringsfasen har alle været involveret - hvilket ligger i sagens natur. De skulle interviewes, så deres arbejdsprocesser kunne lægges i diagrammer og flow-beskrivelser og blive gjort til genstand for grundige analyser af de Interne konsulenter. I disse processer afspejlede målet om øget jobglæde sig ikke i analyser og reengineering arbejdet. Her er ellers en oplagt mulighed for at kombinere omstruktureringen med en indflydelse fra medarbejderne: De besidder en værdifuld viden om egne arbejdsprocesser og eventuelle problemer forbundet med disse. Viden som kan integreres til fordel for såvel effektivitet som arbejdsforhold og arbejdsmiljø.

I kortlægningsfasen var afdelingslederne for det første med til at vælge de væsentligste ydelser, som der skulle fokuseres på. For det andet var de med til at vælge de personer, som skulle deltage i idégenereringen. I implementeringsfasen har afdelingslederne og gruppelederne haft indflydelse via dialogen om udviklingskontrakter. Det er imidlertid overordentlig vanskeligt at identificere i hvilken grad, der har været tale om indflydelse. Bureautratiets uransagelige veje har skabt nogle filtre i denne sammenhæng. Gruppe- og afdelingsledere har forhandlet med niveauet over dem ifm. udviklingskontrakterne. Til tider har de formidlet indvendinger fra medarbejderne. Nogle ledere giver udtryk for, at der blev opnået en virkningsfuld dialog, som medførte, at forandringerne kom til

at afspejle deres ønsker. Nogle var kompromitterende, og andre kunne ikke forhandles. Selv om det har været vanskeligt at få præciseret, hvor og i hvilken udstrækning, der er tale om indflydelse, må det konkluderes, at der er sket en række forandringer under udviklingen af kontrakterne.

Det er min vurdering, at der udover denne formelle indflydelse også er tale om en anden type af indflydelse. De filtre som bureaukratiet skaber, medfører vanskeligheder ved præcist at placere ansvaret for implementeringen. I interviewene fremgår det, at forvaltningsdirektørerne har ansvaret for, at udviklingskontrakterne bliver ført ud i livet. Men nogle forvaltningsdirektører giver udtryk for, at de har fuld tillid til, at deres afdelingsledere fører kontrakterne ud i livet. Afdelingslederne har fuld tillid til, at deres gruppeledere fører dem ud i livet. Samtidig foregår der den anden vej en forestilling om, at lederne på det næste niveau formidler indvendinger omkring uønskede forandringer. Resultatet er, at der i processen er en række forslag, som aldrig bliver implementeret.

Medarbejdernes indflydelse i implementeringsfasen har været relativt lille. Den formelle indflydelse har de haft mulighed for gennem involvering i dialogen om udviklingskontrakterne. Flere medarbejdere giver imidlertid udtryk for, at denne høring ikke fik nogen nævneværdig indflydelse. Selvom de havde indvendinger blev forslagene alligevel gennemført på papiret – i kontrakten. Når jeg alligevel tillægger medarbejderne indflydelse her, skal det ses på baggrund af, at de uformelt *tager* indflydelse. Efter at have forholdt sig loyalt til indholdet i forslagene, som de vurderede i detaljer, valgte nogle medarbejdere ganske enkelt at fortsætte med at arbejde, som de alle dage havde gjort. De implementerede simpelthen ikke de pågældende forandringer.

Jeg har sammenfattet disse forskellige former for indflydelse og involvering i Figur 3: **Involvering og indflydelse i formningen af BPR-programmet.** Heri indgår også elementer, hvordan projektgruppen - og herigennem ledelsen - samt, hvordan IT-afdelingen - primært IT-chefen - er blevet involveret og har haft indflydelse.

Det billede, som figuren tegner, er ganske i overensstemmelse med den skematik, der lægges til grund i BPR-principperne, og er således ikke overraskende. Projektet har været initieret og drevet fra ledelsens side og er herfra bredt ud i organisationen. Der har ikke været tale om egentlig indflydelse fra medarbejdernes side, men om involvering i bestræbelserne på at nå, de for BPR-projektet, definerede succeskriterier. I den forbindelse skal det dog samtidig understreges, at den fremhævede samarbejdskultur ikke har medført nogen særlig indflydelse fra medarbejdernes side. Og det kan da også undre, at samarbejdsudvalgene og sikkerhedsorganisationen ikke har været inde og forholdt sig til projektet i almindelighed - men i særdeleshed til den del af formålet, som faktisk indgik i projektets oprindelige målformulering: øget jobglæde.

Faser:	Idé og planlægningsfasen		Kortlægnings- og udviklingsfasen		Implementeringsfase	
Aktører:	Invol-vering	Ind-fly-delse	Invol-ve-ring	Ind-fly-delse	Invol-ve-ring	Ind-fly-delse
Projektgruppen	+	+	+	+	+	+
IT-afdelingen	-	-	+	+	+	+
Int. Konsulenter	-	-	+	(+)	+	(+)
SU	(+)	-	(+)	-	(+)	-
SiO	-	-	-	-	-	-
Afd./ Gr.ledere	-	-	+	(+)	+	(+)
'Menige' medarb.	-	-	+	-	+	(+)

Figur 3: Involvering og indflydelse i formningen af BPR-programmet

I de følgende afsnit vil jeg føre analysen til ende. Først vil jeg fokusere på forandringsprojektet gennem den politiske procesforståelse i afsnittet "Udviklingen af den bærende koalition og BPR programmet". I "Udviklingen i den moderne organisation" sættes der fokus på et begreb der, som en universal henvisningskategori, har været en væsentlig drivkraft i forandringerne. I casens sidste afsnit vil det være sammenhænge mellem "Arbejdsforholdene og BPR-implementeringen", som har været et underliggende tema for analysen gennem hele casen.

Udviklingen af den bærende koalition og BPR programmet

I dette afsnit vil jeg trække den politiske procesforståelse ind i analysen af, hvordan formningen af BPR programmet har udviklet sig. Jeg vil følge relationerne mellem den kontinuerlige forandring af den bærende koalition og BPR programmet. I bestræbelserne på at identificere den emergens (udvikling) som BPR programmet og den bærende koalition har undergået, er det nødvendigt at begynde, før det blev til et BPR-projekt. Igennem en række år havde kommunen, som alle andre kommuner, fået stadig flere opgaver, der skulle løses. Det var nødvendigt med et servicetjek. På dette tidspunkt var det alene toppen i organisationen, som udgjorde det for den bærende koalition. Forandringsprogrammet var endnu kun vagt formuleret. Nogle af kommunens medarbejdere deltog i en konference om management og tilførte forandringsprogrammet et potentielt emne, BPR, til konsolidering. I denne periode, i midten af 1995, tages det første skridt hen imod et egentligt forandringsprogram. Der udarbejdes en foreløbig projektbeskrivelse. Kommunens ledelse har, med det første ønske om at gennemføre et servicetjek, allerede formuleret et krav til, hvad der skal indgå i forandringsprogrammet. I forbindelse med udarbejdelsen af projektbeskrivelsen, hvor BPR bliver inddraget som et

værktøj, bliver endnu et krav formuleret: Det skal være Interne konsulenter og ikke eksterne, der udarbejder analyserne.

Den bærende koalition inkluderer nu det eksterne konsulentfirma, en projektgruppe med direktøren, budgetchefen og en tredje medarbejder fra Centralforvaltningen. Det eksterne konsulentfirma arbejder først og fremmest med analyse og implementering. Ikke med leverance af IT-systemer eller implementering af samme. IT anskues som et redskab på linje med andre teknikker. Fokus er i stedet rettet mod omlægning af sagsgange vha. forskellige teknikker til procesanalyse samt mod forandringsledelse, hvor for eksempel kreative teknikker som idégenerering blev anvendt. Uddannelse af interne proceskonsulenter er også noget konsulentvirksomheden, har arbejdet med.

På dette tidspunkt er forandringsprogrammet efterhånden ved at konstituere sig som et veldefineret program. Kommissoriet er ved at være formuleret. Fra programmets første formuleringer og indtil nu, i slutningen af 95/ begyndelsen af 96, har programmet udviklet sig fra at være et servicetjek til at blive et BPR-projekt. Det er værd at bemærke, at koalitionen ikke inkluderer de formelle samarbejdsorganer. Der har ikke været en drøftelse af mål og virkemidler; heller ikke om valg af konsulentvirksomhed. I slutningen af 95 bliver BPR-projektet sat på dagsordenen i samarbejdsudvalgene, men grundet mange andre projekter samt afskedigelsen af 20 medarbejdere i slutningen af 1995, får BPR-projektet ingen opmærksomhed. Men begreber som "øget jobglæde" og "gode arbejdsforhold" optrådte alligevel i kommissorium.

Af hensyn til de 20 afskedigelser bliver projektet skubbet til begyndelsen af 1996. Ved at undgå en direkte kobling mellem BPR-projektet og afskedigelsen opnår ledelsen at konstituere et BPR program, som er fri for de ellers velkendte konfliktpotentialer, som BPR og personalereduktioner kan medføre. Endog skulle det vise sig, at tidsregistreringen i BPR-programmet, som ellers traditionelt kan give anledning til en vis utryghed og modstand, blev taget kærkomment imod. Medarbejderne så det som en anledning til at dokumentere vanskelighederne ved at få tiden til at slå til: "Det kunne ikke blive værre", gav flere medarbejdere udtryk for.

Den næste væsentlige forandring for koalitionen var udvælgelse og inddragelse af de Interne konsulenter. At få uddannet interne konsulenter til at analysere og foreslå nye arbejdsgange betød, at koalitionen, og dermed BPR-programmet, også inddrog medarbejdere fra organisationen. Disse bidrog til at legitimere projektet i organisationen. Både ledelse og medarbejdere gav udtryk for, at de Interne konsulenter formentlig kunne gennemføre forslag nemmere end eksterne konsulenter ville have kunnet.

De Interne konsulenter var nok "organisationens egne", men de var også selektivt valgt. I langt overvejende grad kom de Interne konsulenter fra Centralforvaltningen eller Borgmesterkontoret og havde en akademisk uddannelse. De var alle kendt af projektgruppen, som kendte til deres måde at arbejde på fra andre sammenhænge. De var vant til at arbejde med projekter; de var analytiske, og de var også orienteret mod potentialer for anvendelse af informationsteknologi. Samtidig var de også "relativt unge". De Interne konsulenter blev valgt, fordi de formodedes at være gode til at forstå og praktisere BPR-programmet. På én og samme tid var de derfor "organisationens egne", men også rekrutteret ud fra deres kvalifikationer, som var særlige, og ikke repræsentative, for organisationen.

Den bærende koalition inkluderede nu på én og samme tid "organisationens egne" og interne konsulenter. Med valget af de Interne konsulenter var IT-komponenten i BPR-programmet samtidig blevet styrket, idet det også var medarbejdere, som var IT-mindede. Den bærende koalition var dermed ekspanderet ud i organisationen. Imidlertid var der i den bærende koalition stadig ikke deltagere fra samarbejdsudvalgene. Der havde stadig ikke været en inddragelse af samarbejdsudvalget i fx. diskussion om udvælgelse af interne konsulenter eller mål og virkemidler, for BPR programmet. Der følges heller ikke op på, at der skal måles på mål som fx. "jobglæde"

De Interne konsulenter blev uddannet i BPR-teknikkerne. De udviklede kendskabet til en række ekspertværktøjer, som kunne bidrage til at gennemføre og katalysere organisatoriske forandringer. I forandringsprocessen konstituerede der sig et "os" og et "dem", som til en vis grad allerede var etableret i udvælgelsen af de interne.

I idégenereringsfasen indgik den daværende IT-chef i en lang række af møder og bidrog til, sammen med de Interne konsulenter, at bringe IT i spil ifm. forslag til udvikling af de nye sagsgange og arbejdsprocesser. I analyse og i idégenereringsfasen blev IT efterhånden en velkonsolideret del af BPR programmet.

Jeg har ovenfor samlet op på, hvordan den bærende koalition og BPR-programmet udviklede sig. En række aktører har været nævnt i relation til den bærende koalition. Som det er beskrevet i afsnittet om medarbejderindflydelse har samarbejdsudvalget og sikkerhedsorganisationen ikke på noget tidspunkt spillet en rolle i relation til BPR-programmet. Medarbejderne har været involveret ifm. praktisering af teknikkerne, men har i den forbindelse haft en ringe indflydelse. Der var ikke en intention om, at medarbejderne skulle bidrage til at udvikle idéer, der for eksempel, ud fra deres perspektiv, kunne lette deres arbejdsgange. En oplagt mulighed for at integrere teknikker i BPR med arbejdsmiljø og -forhold går på udvikling (reengineering) af arbejdsprocesserne.

Muligheden for at stille spørgsmål om, hvordan IT kan bruges til at understøtte medarbejdernes faglighed og arbejdsprocesser, blev ikke udnyttet.

“Udviklingen” i den moderne organisation

Udvikling, forandring og fleksibilitet er begreber, som er centrale i udviklingen af såvel private som offentlige organisationer i dag. I Burebjerg Kommune har udviklingsbegrebet, været centralt. Udviklingsbegrebet kan blandt andet ses på baggrund af ønsket om et opgør med stivnede organisationsformer. Udvikling sættes i forbindelse med modernisering og fornyelse. Udvikling forbindes ofte med muligheder. En organisation under udvikling søger efter at skabe rammer, der muliggør opfyldelsen af nye mål eller opfyldelsen af gamle mål blot på en bedre måde. Når et individ udvikler sig, associerer vi det typisk med noget positivt, fordi individet, som udvikler sig, skaber og udvider rammerne for, hvad der er muligt at opnå.

Men udvikling kan også være begrænsende. Udviklingen i samfundet “kræver”, at vi skal gøre på en bestemt måde; udviklingen inden for IT går så hurtigt, at vi bliver “nødt” til at tilpasse os. Udviklingen går mod udlicitering, så kommunerne bliver “nødt” til at anvende nye styringsinstrumenter og skabe nye og mere effektive metoder til at rationalisere og effektivisere for overhovedet at kunne opfylde de opgaver, som kommunerne har til formål at løse. Kommunerne bliver også “nødt” til at følge udviklingen i implementering af nye IT-systemer. Udvikling kommer til at optræde som et strukturerende fænomen. En form for “objektiv” gyldig omstændighed, som kommunens aktører må forholde sig til og handle ud fra.

I det empiriske materiale henviser aktørerne ofte til, at “udviklingen” har betydning for, hvilke handlinger Burebjerg Kommune igangsætter. “Udviklingen” afføder ifølge disse aktører nødvendige forandringer. Det er især de centrale aktører i den bærende koalition for forandringsprogrammet BPR, der italesætter disse handlingsanvisende nødvendigheder med referencer til “udviklingen”.

Forandringerne, der igangsættes med reference til udviklingen, har betydning for både individ og organisation. Det gælder både for medarbejdere og ledere; samt for organisationen og dens tilrettelæggelse af opgaveløsninger. I det følgende vil jeg se, hvordan der refereres til udviklingen og, hvordan denne reference kommer til yderligere at fremme det forandringsprogram, som den bærende koalition arbejder for at gennemføre.

Hvordan kommer udviklings-begrebet til udtryk

Udviklingen inden for Informationsteknologi spiller en meget væsentlig rolle i alle organisationer i dag. Det gælder også for Burebjerg Kommune. IT spillede ikke nogen

væsentlig rolle i BPR-projektets begyndelse. I løbet af processen bragte personer fra IT-afdelingen samt de IT-mindede Interne konsulenter IT ind i en central placering i forandringsprogrammet. De Interne konsulenter forstod "at sætte strøm til" det hele. I projektet var IT med til at forme de sagsgange og arbejdsprocesser, der i en nær fremtid kommer til at udgøre medarbejdernes dagligdag.

Hvor hurtigt skal udviklingen gå? En række medarbejdere havde deltaget i udviklingen af kravspecifikationer omkring det gamle sags- og journalstyrings system. Men af forskellige årsager kom disse aldrig til at danne grundlag for forandringerne. En af årsagerne, som blev givet, var at den daværende IT-chef forlod kommunen – og med ham specifikationerne. Men udviklingen kunne have integreret medarbejdernes viden gennem deltagelse i valg og udvikling af de nye systemer – hvis fx målene om øget jobglæde, havde materialiseret sig gennem BPR-projektet. For sagsbehandlere i Socialforvaltningen betød den hastige implementering af de nye IT-systemer, at de kom yderligere bagud med at journalisere deres sager og dermed svigtede nogle helt grundlæggende krav til deres arbejde. Det har endvidere været vanskeligt at fremføre kritik af forandringer, som inkluderer IT, fordi IT netop bæres af en næsten lovmæssig udviklingsdynamik. IT fremstår som en "nødvendighed" og som fremskridt. Nogle medarbejdere giver udtryk for, at det at stille spørgsmål ved IT ikke er legitimt. Endvidere er der ingen, som ønsker at blive opfattet som nogle, der er angst for, ikke forstår eller ligefrem ikke ønsker, at anvende ny teknologi.

Af ønsket om udvikling følger ofte projekter. Det gør det også i Burebjerg Kommune. En moderne organisation forventes at udvikle og forny sig kontinuerligt, og en af måderne er, at igangsætte nye projekter. Burebjergs ledelse skaber en moderne organisation gennem projekter. Det lægger ledelsen eksplicit vægt på. Endvidere har organisationen valgt at få uddannet interne konsulenter, som også i fremtiden kan udvikle nye projekter på baggrund af erfaringerne. For disse medarbejdere giver projekterne nye udfordringer og muligheder. Det kan være en belastning i arbejdet, men det giver samtidig udfordringer og nye muligheder. Men også de medarbejdere, som ikke er interne konsulenter, lægger vægt på de mange projekter. Disse medarbejderes erfaringer knytter sig dog ikke så meget til de *konkrete* projekter, fx BPR-projektet, som de knytter sig til det faktum, at projekter er en nødvendig del af deres arbejde. Projekterne kører parallelt med det daglige arbejde. De skal foretage fx tidsregistrering og deltage i interview. De nye IT-systemer medfører desuden et implementeringstab, som der ikke er budgetteret med, og som forhindrer medarbejderne i at tilrettelægge deres arbejde i overensstemmelse med de krav, der samtidig stilles. Vi spurgte flere gange om det, vi kunne kalde implementeringstab eller produktionstab, var indregnet i budgettet for BPR-projektet. Altså det ressourcestab, som var forbundet med gennemførelse af analyse såvel som ifm. implementering af de nye IT-systemer. Men det var det ikke. Forvaltningsdirektøren i Centralforvaltningen siger:

Det er kun fordi det ikke er med i opgaven til de interne konsulenter..... Ja... man kan sige det var det – men... IT har vi ikke diskuteret så meget, hvad det koster at indføre.... Den proces der. Men det er rigtig nok. Jeg tror de har fokuseret på, at når ting er indført så er der den årsværksbesparelse [...] jeg vil godt give dig ret i, at der kan være en teknisk mangel i det der. (Jens, forvaltningsdirektør i Centralforvaltningen)

Implementerings- og produktionstabene forårsagede derfor en forøget belastning i arbejdet, hvilket blandt andet hang sammen med, at der ikke var taget højde for de ressourcer, som disse processer ville trække. Udviklingen er derfor ikke alene en mulighed, men er også en begrænsning for afviklingen af medarbejdernes daglige arbejde – det som kunne kaldes deres primære arbejdsfunktioner.

Projekterne får indflydelse mange steder i organisationen. Et sted, hvor det stod særlig klart, var i samarbejdsudvalgene i perioden forud for, og omkring, BPR-projektets opstart. Udvikling er også afvikling, og i samme periode stod organisationen over for afskedigelse af i alt 20 medarbejdere. En række projekter og afskedigelsen af disse medarbejdere har muligvis været medvirkende årsag til at BPR-projektet ikke blev diskuteret. En afdelingsleder udtaler i den forbindelse:

Vi har selvfølgelig haft de der frustrationer; det har vi da også haft oppe i vores samarbejdsudvalg, det der med, at man kører det ene projekt efter det andet projekt og det tredje projekt... hvor vi som ledelse ligesom har sagt, jamen det er rigtigt, men vi lever nu engang i en eller anden organisation, som er konstant under forandringer... Det kan vi ikke rigtigt gøre noget ved. Vi kan prøve at tilrettelægge det på en sådan måde at alle synes, at det er spændende at være med i. Men der er så nogle sure timer ind imellem.... (Peder)

Udviklingen af de mange projekter betyder, at indflydelsen i de formelle samarbejdsorganer får ringe betydning. Kommunaldirektøren ønsker, som tidligere nævnt, gerne deltagelse og kritik fra medarbejdernes side. Men på grund af udviklingen igangsættes mange nye projekter, hvilket betyder, at folk afmattes. Reelt medfører det en tilside-sættelse af muligheden for at fordybe sig i dialog om mål og virkemidler for de allerede igangsatte projekter. Muligvis uden intention decimeres medarbejdernes mulighed for indflydelse på forandringerne.

På det individuelle niveau skal medarbejderne udvikle sig med organisationen og de øvrige samfundsmæssige forandringer. Medarbejderne skal være fleksible og skal tilpasse sig. "Det eneste der er sikkert er, at alting forandrer sig". Flere ledere refererer til, at medarbejderne må indstille sig på dette. Hvis de gør det, er der plads til dem. Hvis de ikke gør det, er der ikke plads til dem. Flere ledere udtrykker, at organisationen befinder sig under konstant forandring. En leder giver udtryk for, at det ikke er muligt at gøre

noget ved det, andet end at forsøge at tilrettelægge det, så alle synes, at det er interessant at være med. Om sekretærenes fremtid i Socialforvaltningen siger socialdirektøren:

Grethe: De kommer til at lave sagsbehandling. Og når jeg siger sagsbehandling er det helt bevidst – bredt set. HK'erne er ligesom alle andre nød til, at se samfundsudviklingen for sig og sige, at det jeg har siddet med de sidste 10-15 år, det sidder jeg ikke med de næste 5. Så hvad vil jeg gerne gøre; hvad vil jeg med mit liv. Det tager vi en udviklingssamtale på. Hvor vil jeg gerne hen... Skal jeg have noget efteruddannelse, noget opkvalificering, der gør, at jeg kan gå ned til afdelingslederen og lave hendes dagsordenspunkter for hende [...] altså være meget obs på, hvad vil jeg gerne. Hvad har jeg som stærke sider... Det kunne meget vel være, at en bragende dygtig HK'er, der var udviklingsorienteret og serviceminded kunne sidde og visitere folk, der kom ind ad døren. Folk der kom ind ad døren til den sociale servicebutik. Give en god orientering og vise dem afdelingen de skal ind i. Være sagsbehandlere bredt set.... Og så-dan ser jeg faktisk udviklingsmulighederne for HK'erne, hvis de selv vil. Og det tror jeg, at de allerfleste vil. De har set skriften på væggen. (Grethe, forvaltningsdirektør i Socialforvaltningen)

Samtidig med, at socialdirektøren fremhæver, at medarbejderne skal udvikle sig, hvis de selv vil; så fremhæver hun også, at de er "nødt" til, at se samfundsudviklingen i øjnene. Der har i forbindelse med projektet været en del problemer med denne transformation af arbejdsprocesserne mellem sagsbehandlere og HK'ere. Det har mere været "udviklingen" end medarbejderne, som har været drivkraften i netop disse forandringer. Det er en vanskelig diskussion, idet der er en flydende grænse mellem en konservatisme og krav om at have mulighed for indflydelse udvikling af ens eget arbejde. Det er et spørgsmål, som også vedrører en diskussion om, hvad der får individer til at udvikle sig. Det vil føre for vidt at tage denne diskussion her. Jeg konstaterer i stedet, at der er diskrepanser mellem den frivillighed, som udtrykkes i "*hvis de selv vil*" og så den henvisningskategori til udviklingen, som installerer en *nødvendig* udvikling, som medarbejderne må tilpasse sig. For nogle af medarbejderne betyder oplevelsen af manglende indflydelse på egen jobsituation og udviklingspreset psykosociale belastninger.

Organisationer er altid under forandring og har altid været under forandring. Derfor er spørgsmålet også, i hvilket tempo disse forandringer skal bevæge sig. Såvel arbejdsorganisation og -deling ændrer skellene mellem de traditionelle funktionsopdelinger, som eksisterer i organisationer. Men hastigheden, hvormed dette sker, kan ikke alene henvises til en objektiv gyldig udefra kommende "udvikling". Tempoet for forandringer og udvikling er også et spørgsmål, som er politisk bestemt.

Udviklingsbegrebet kan forstås på baggrund af et opgør med stivnede organisationsformer. Men samtidig står det klart, at udvikling ikke alene bliver synonymt med at

identificere og arbejde for at udfolde de muligheder, som kan tilvejebringes. Der refereres ofte til "udvikling" som et strukturelt fænomen, som organisation og individ må indpasse sig efter. "Udvikling" bliver et kategorisk imperativ, hvilket betyder, at det er handlingsangivende og refererer til noget, der opleves som objektivt gyldigt. Men oplevelsen af dette "objektive" gyldige er ofte et spørgsmål om fortolkning og politiske prioriteringer. Hastigheden af, hvor hurtigt IT-systemer skal udskiftes; hastigheden hvormed nye projekter igangsættes og ændringer i arbejdsorganisationen skal ske, er ikke alene drevet af "nødvendigheder", som "udviklingen kræver", men er også et spørgsmål om politiske valg og forhandlinger.

Arbejdsforholdene og BPR-implementeringen

Jeg vil i det følgende fokusere på arbejdsforholdene og BPR-implementeringen. Analysen af forandringsprocesser i et politisk proces perspektiv kan foretages med en række forskellige fokuspunkter. Jeg har fremstillet en analyse af formningen og implementeringen af Burebjerg Kommune's BPR-projekt og har i analysen tilstræbt at inddrage et arbejdsforholdsperspektiv. Neden for vil jeg samle op på en række af de analyseresultater, som den kvalitative analyse har afstedkommet.

Det står klart, at der i kommissoriet er formuleret et perspektiv, som forholder sig til arbejdsforhold. Der har, som en del af formålet for BPR-projektet, været nævnt "øget jobglæde". Endvidere blev der i et notat – blandt andet ifm., hvad der skulle indgå i kontrakterne – været nævnt, at der også skulle foretages målinger i relation til opfyldelsen af netop målet om bedre arbejdsforhold.

I det empiriske materiale fremgår det ikke, at der har været fokuseret på jobglæden. Det skal dog retfærdigvis siges, at der i forbindelse med indgåelse af udviklingskontrakterne blev indføjet nogle forudsætninger. Disse forudsætninger skulle være opfyldt, hvis forslagene i kontrakterne skulle kunne gennemføres optimalt. For eksempel nævnes der ressourcetilførsel i form af Edb-assistance. Forudsætningerne skulle imødekomme en række implementerings-vanskeligheder. I flere tilfælde har det dog ikke været muligt at identificere opfyldelsen af disse forudsætninger. I Socialforvaltningen har man valgt at trække ressourcer fra de enkelte afdelinger til en fælles Edb-support. Vi spørger en afdelingsleder til de – i udviklingskontrakten – formulerede forudsætninger:

Der er lige blevet ansat en support for os her i huset. Vi havde jo to, som blev rykket ud til fælles edb. Og nu er der blevet etableret en stilling herinde. Vi har hver afgivet – det er faktisk ikke en ekstra stilling vi har fået – vi har hver afgivet, alt efter, hvor mange medarbejdere vi har... vi har afgivet 11 timer til sådan en supporter

OS: Til en pulje?

Lise: Ja til at give 37 timer

OS: Til socialforvaltningens fælles edb-medarbejder?

Lise: Ja. Det jeg er ... Det jeg var meget opsat på og det skinner sikkert også meget igennem det er, at der skal være penge og der skal være kurser, og der skal være en der kan det her. For det tager bare helvedes lang tid at sætte sig ind i, hvis ikke der er nogle man kan hente her og nu. For hvis man skal sidde at vente på, at der er nogle der kan hjælpe en, så tager det meget mere tid, end at holde et møde.

Der er altså ikke tale om en ekstra tilførsel af ressourcer, men at de enkelte afdelinger decentralt har måtte skabe en pulje ud fra de eksisterende ressourcer.

I den forbindelse skal jeg her også rekapitulere de formelle udvalgs involvering og indflydelse. Det gælder, at hverken Sikkerhedsorganisationen eller Samarbejdsudvalgene har fokuseret på jobglæde og bedre arbejdsforhold. Udvalgene har ikke umiddelbart fundet anledning til at tage hånd om diskussioner omkring mål og virkemidler ifm. BPR-projektet.

Det fremgår på den ene side, at ledelsen ikke har gjort fx. idé- og planlægningsfasen (eller senere faser) til genstand for en diskussion på Samarbejdsudvalgsmoderne. I stedet er der lagt vægt på den samarbejdskultur, som angiveligt eksisterer i kommunen. Trods denne samarbejdskultur fremgår det ikke af interviewene, at medarbejderne har været inde og debattere eller gå i dialog omkring mål og virkemidler. Medarbejderne har været *involveret* ifm. interview og idégenerering (nogle steder). Men disse gav ikke anledning til en aktiv diskussion om, hvordan udvikling af sagsgangene og derigennem arbejdsprocesserne kunne bidrage til udvikling af arbejde og arbejdsforhold.

I forbindelse med forslagene, der blev fremsat i udviklingskontrakterne, har der på en række punkter været tale om modsatrettede fortolkninger af mulige konsekvenser ved forslagene. Medarbejdernes fortolkning var, at forandringerne i flere tilfælde kunne give anledning til udvikling af sagsgange, som ville være problematiske for ydelsernes kvalitet. Herunder også måden at organisere arbejdet på.

På den anden side har medarbejderrepræsentanterne heller ikke omkring orienteringspunkterne, som har eksisteret på SU-møderne, taget fat i de oplagte muligheder, som er nedfældet i kommissoriet omkring "jobglæde" og bedre arbejdsforhold. Muligvis skyldes dette de mange "konkurrerende" projekter, der løb af stablen på tidspunktet for BPR-projektet. Herunder også fyringen af 20 kollegaer i året forud for BPR-projektet. Heller ikke sikkerhedsorganisationen har fundet anledning til at beskæftige sig med BPR-projektet. Ikke desto mindre, er det i løbet af vores undersøgelse blevet klart, at der er flere medarbejdere, som har fået problemer omkring muse- og skærmarbejde. Angiveligt er disse problemer opstået i tilknytning til de nye systemer. Endvidere gæl-

der, at der i Familieafdelingen har været alvorlige problemer med det psykosociale arbejdsmiljø forud for BPR-projektet. Det må vurderes at være blevet forværret af BPR-projektet, idet implementering af nye IT-systemer afstedkom en øget arbejdsbelastning. Dette ville have været nærliggende for Sikkerhedsorganisationen at behandle.

I Burebjergs Socialforvaltning blev der fremsat en kritik af BPR-projektet, som kan relateres til diskussionen omkring udvikling af arbejdsforholdene. Medarbejderne fandt, at de forslag, som var fremsat, ikke tog højde for den faglighed som medarbejderne repræsenterede og ikke afspejlede ydelsens karakter i tilstrækkelig grad. I forvejen havde medarbejderne en oplevelse af, at være under et krydspres mellem de mange sager og de eksisterende ressourcer. Konsekvensen – set fra medarbejdernes synspunkt – er en risiko for erosion af deres faglighed og i deres oplevelse af, at kunne opfylde de basale krav, der stilles til deres arbejde og til de ydelser, som de skal levere til borgerne.

Foruden denne grundlæggende kritik, afstedkom implementeringen også en "journaliseringspukkel". De mange journaler skulle indskrives på de nye IT-systemer, hvilket var en ny og uvant opgave. Samtidig skulle klientkontakt afvikles på en tilfredsstillende måde. Dette forværrede medarbejdernes oplevelse af vanskelighederne med, at opfylde rammerne for deres arbejde. Endvidere er det også fremgået af interviewene, at der trods en høj grad af frihed i de enkelte sagsbehandlers arbejde ligger en meget stærk styring af arbejdsdagen gennem de akutte sager, som til stadighed dukker op. Der er således rig mulighed for at kunne arbejde selvstændigt som sagsbehandler, men de akutte henvendelser gjorde det umuligt at planlægge og tilrettelægge sit arbejde.

I den anden forvaltning, Teknisk Forvaltning, har BPR-projektet ikke været forbundet med den type problemer, som kunne iagttages i Socialforvaltningen. Der har dog været en række vanskeligheder omkring implementering. Endvidere ligger der en datapukkel ifm. at overføre de mange data omkring fx. bygningsvedligeholdelsen til de nye systemer. Sagsbehandlerne har i den forbindelse set de nye systemer som nogle potentielle hjælperedskaber, der kan lette deres arbejde på lidt længere sigt. Den opfattelse ligger i forlængelse af kommissoriet.

Sammenfattende kan man kalde den tid, der er gået fra det daglige arbejde; den tid som må påregnes at tilgå til "almindelige" implementeringsvanskeligheder; den tid som må påregnes at gå til uddannelse og overførsel af data til de nye systemer, for implementeringstab eller produktionstab. Der har ikke været kalkuleret med dette implementeringstab. I et arbejdsforholdsperspektiv kan det være problematisk, fordi der opstår en modsætning mellem de jobkrav (det daglige arbejde og implementering samt tilvænnning til de nye systemer osv.), der stilles og de rammer, der findes for arbejdet. Når der ikke har været budgetteret med et implementeringstab betyder det, at dette kommer *ud over* det daglige arbejde.

BPR-projektet blev blandt andet initieret på baggrund af de mange besparelser, der var sket i de seneste år. BPR-projektet havde til formål at efterse kvaliteten af kommunens ydelser. Heri lå også en implicit forestilling om, at der var ydelser, som ikke blev varetaget med den ønskede effektivitet og/eller kvalitet. Dette generelle perspektiv på projektet var i overensstemmelse med den oplevelse mange medarbejdere og ledere gav udtryk for i interviewene. Med tidsregistreringen oplevede medarbejderne, at de fik lejlighed til at dokumentere, at der i deres individuelle jobfunktioner og -beskrivelser, lå opgaver, som de ikke kunne opfylde inden for de eksisterende rammer. På det punkt blev der fra en række medarbejdere talt positivt om tidsregistreringen. Men der var også medarbejdere som oplevede tidsregistreringen som endnu en opgave, der optog deres tid fra det daglige arbejde.

“Visionen”, der er udtrykt i kommissoriets mål om en øget jobglæde, hviler primært på en antagelse om, at der på sigt vil vindes tid ifm. omlægning af arbejdsgange. Med visionen var der grund til at tro, at medarbejderne ville få mulighed for at udfylde de krav, der sådan set altid havde været stillet til deres arbejde. Det var altså også baggrunden for den positive modtagelse af tidsregistreringen.

Men den type af tidsgevinster, der blev resultatet af BPR-projektet, kan være vanskelige at måle – især på kort sigt. Det blev også fastslået i interview, at det tilmed kan være vanskeligt at vurdere tidsgevinsten, fordi der kontinuerligt kommer nye arbejdsopgaver til. Alligevel har der været praktiseret en temmelig detaljeret tidsregistrering i BPR-analyserne. Disse blev ikke anvendt til, som i mange BPR-projekter, at rationalisere yderligere i form af reduceret personale. I stedet sigtede rationaliseringen på at opnå en tidsgevinst. En del af tidsgevinsten blev anvendt til at “udfylde de huller”, der var fulgt med den rationalisering og slankning, som kommunens forvaltning havde været igennem i de seneste år samt til de nye opgaver, som er kommet til.

Ledelsen lægger vægt på, at når organisationen kommer over på den anden side af implementeringsvanskelighederne, så viser resultatet sig i hverdagen. Imidlertid gør “udviklingen”, at der skal igangsættes nye projekter, der sideløbende med de daglige opgaver kommer til at lægge beslag på tid og på de ressourcer, som er knyttet til det daglige arbejde. Der er potentielt en risiko for, at medarbejderne – om man så må sige – bliver udsat for et konstant “implementeringspres”. Et pres, som er bl.a. er forbundet med det implementeringstab, som ikke ofte ikke tages højde for i forandringsprojekter – ikke mindst IT-drevne forandringsprojekter. Tabet betyder, at medarbejderne ikke kan opfylde kravene i deres daglige arbejde. Dette daglige arbejde er på samme tid ofte det, som medarbejderne refererer til, når de fremhæver modsætningen mellem BPR-projektet (og andre projekter) på den ene side og deres faglighed på den anden side.

Kapitel 5.2: TQM i The Village of Toqua

Indledning

Denne case er baseret på et studie af en kommune, som bliver kaldt Toqua Village. Kommunen ligger i New York State. Studiet blev gennemført i perioden fra oktober 1998 til januar 1999 i forbindelse med et ophold i USA. Navnet på kommunen er et synonym og refererer til det forandringsprogram, som blev anvendt i forbindelse med de organisatoriske forandringer der studeres: Nemlig et program for **Total quality management**. Programmet for udvikling af en total kvalitetskommune påbegyndtes med udgangen af 1991 med valget af en ny borgmester. I de efterfølgende år udvikledes en forandringsproces for institutionalisering af dette Total Kvalitetsprogram.

I casen lægges der vægt på at beskrive processen for etablering og institutionalisering af det politiske program for forandring. Efter en periode med stagnation og lavkonjunktur i den amerikanske økonomi blev kommunens skattegrundlag udhulet. Kommunen stod derfor overfor at skulle foretage nogle strategiske valg for, hvordan kommunen skulle organisere sine ydelser i fremtiden. Her blev Total Quality Management et centralt program for forandring, som skulle imødekomme de vanskeligheder, der var forbundet med udhulingen af kommunens økonomi.

En række aktører og elementer har været med til at forme programmet. Programmet har været et top-ledelsesinitiativ, men der har i processen også været forsøgt arbejdet for inklusion af aktører, som stod uden for topledelsen. "Det kulturelle perspektiv" (som er nævnt i forbindelse med TQM i kapitel 3) blev gjort til genstand for et forsøg på at udbrede det politiske programs legitimitet i kommunen. Men der har i den forbindelse været en række vanskeligheder. Blandt andet gælder det, at der har været et udpræget modsætningsforhold mellem ledelse og fagforeninger, som har været skeptiske overfor anvendelsen af total kvalitetsledelse som et politisk program. Fagforeningerne har i udstrakt grad anset det for at være et ledelsens projekt, der primært havde til formål at rationalisere og effektivisere arbejdet.

Casens empiriske grundlag er ikke lige så omfattende, som det grundlag den danske case er baseret på. Dette skyldes primært de ressourcer, som var mulige at lægge i projektet og den adgang jeg kunne opnå til kommunens medarbejdere og arbejdspladser. Jeg har arbejdet for at kompensere for dette gennem en fokusering af studiet. Fokus går ligesom i den danske case primært på to perspektiver, men jeg har forsøgt at begrænse studiet af de konkrete processer til nogle afgrænsede arbejdsprocesser og deres organisering:

- en beskrivelse og analyse af formningen og institutionaliseringen af det politiske program for forandring
- en vurdering af, hvordan temaer som udvikling af arbejde og arbejdsforhold har været behandlet i programmet, samt i hvilken udstrækning der har været tale om inddragelse og indflydelse af medarbejderne i processen.

Sidstnævnte vurderes dels som en del af procesanalysen: hvordan formes programmet og hvordan udvikles det? Hvem og hvad inkluderes i det politiske programs bærende koalition og konstitueringen af selve indholdet i det politiske program og hvordan behandles temaerne i relation til programmet?

Endvidere har jeg haft mulighed for at gå lidt tættere på to processer, som har været genstand for udvikling i relation til TQM-programmet. Det gælder en omstrukturering af kommunens kundeservice afdeling, samt en omstrukturering af arbejdet med indsamling af renovation. Det har ikke været muligt at komme tilnærmelsesvist lige så dybt i analysen af disse processer sammenlignet med studiet af de to afdelinger i hver sin forvaltning i den danske case. Men beskrivelsen af forandringerne giver alligevel et godt indblik i, hvordan forandringsprogrammet i praksis er blevet implementeret. Endvidere giver studiet af disse processer også et indblik i medarbejdernes oplevelse af forandringsprogrammet.

Casens empiriske grundlag er baseret på otte interview samt deltager observation og samtaler i tilknytning hertil. Foruden de indledende samtaler, hvor jeg blev introduceret til kommunens forandringsprogram og blev inviteret til at foretage studiet, har jeg haft mulighed for at interviewe borgmesteren. Borgmesteren, som er Demokrat, blev valgt med udgangen af 1991 og blev borgmester i begyndelsen af 1992. Kommunen er med sine 13.500 indbyggere betydelig mindre end den danske kommune. Kommunens organisering og borgmesterens rolle er blandt andet derfor også meget forskellig fra den danske case-kommune. Dette kan formentlig også henføres til forskellige institutionelle karakteristika mellem danske og amerikanske kommuner. For forståelsen af casen fremhæves dette, idet borgmesteren indtager en rolle som top-leder af kommunen. Borgmesteren spiller således en vigtig rolle i den daglige ledelse af kommunens arbejde og indtager sammenlignet med danske kommuner såvel rollen som kommunaldirektør og borgmester.

Foruden interview med borgmesteren har jeg også interviewet følgende personer:

- direktøren for de offentlige arbejder (The Superintendent of Public Work), som endvidere også var kvalitetsleder (Quality Director).
- personaledirektøren (Human Resource Director)
- afdelingslederen i Kundeservice (Customer Service) samt to medarbejdere. Den ene var fuldmægtig og arbejdede med budget og skat. Den anden var sekretær og arbejdede

i kundeservice. Hun var endvidere også koordinator for en række af de andre kundeservice-“frontlinje-medarbejdere”
-gruppelederen for renovationsafdelingen samt en medarbejder fra denne afdeling

Interviewene blev optaget på bånd undtagen et. Det var en af medarbejderne i Kundeservice, som ikke ønskede, at det blev optaget. Det begrænsede det indholdsmæssige, da det var vanskeligt at tage noter, samtidig med, at jeg skulle interviewe på engelsk. Desuden begrænsedes det specifikt indholdsmæssige sig også derved, at interviewpersonen var meget berørt af sin arbejdsmæssige situation, som havde været under væsentlig omstrukturering uden hun havde haft mulighed for at have indflydelse på forandringerne.

Studiet inkluderer foruden de nævnte interview også observationer af forskellig karakter. I forbindelse med mine interview havde jeg min gang i kommunen og stiftede i den forbindelse kendskab til nogle af arbejdsprocesserne på Rådhuset – herunder især i Kundeservice-afdelingen. Endvidere fokuserede jeg en del af mit studie i Vejafdelingen, hvor jeg deltog som renovationsarbejder på en begivenhedsrig og solbeskinnet kold januar dag. Dagen tilbragte jeg med at indsamle affald og køre i rennovationstrucken. Jeg fik i den forbindelse lejlighed til at få en række udbytterige samtaler med sjakket, som arbejdede på renovationsområdet. I kortere perioder i løbet af dagen kørte jeg med gruppelederen, hvor jeg også fik mulighed for at stille en række spørgsmål om arbejdets karakter og organisering. Om sikkerhed og arbejdsmiljø. Endvidere deltog jeg i et sikkerhedsmøde med medarbejderne fra Vejafdelingen.

Casen er også baseret på skrevet materiale fra kommunen – herunder fx uddannelses- og træningsmateriale fra TQM-programmet – samt lokalaviser og nyhedsbreve internt i kommunen.

I arbejdet for at indsamle empirisk materiale mødte jeg også en række vanskeligheder, som begrænsede nogle af de perspektiver, som jeg ønskede at få dækket. Jeg har forsøgt at kompensere for dette ved at reflektere disse vanskeligheder ind i fortolkningen og forståelsen af den politiske proces, som projektet har udviklet sig omkring. I studiet arbejdede jeg for at få etableret en interviewaftale med en fagforeningsrepræsentant i kommunen. Desværre valgte denne medarbejder at aflyse aftalen lige forud for den aftalte tid. Årsagen hertil kunne kun delvist klarlægges gennem de telefonsamtaler, jeg havde med den pågældende medarbejder.

Forud for etablering af aftalen havde jeg været gennem en række forhandlinger. Jeg havde i udgangspunktet fået carte-blanche fra borgmesteren til alle dele af organisationen. Alligevel valgte afdelingslederen for den pågældende afdeling at afvise mit interview med tillidsrepræsentanten før, at afdelingslederen havde haft lejlighed til at få mit carte-blanche bekræftet hos borgmesteren. Da dette var bragt i orden fik jeg en aftale

med den pågældende medarbejder. Dagen før ringede tillidsrepræsentanten til mig på mit kontor. Hun meddelte, at hun alligevel ikke ønskede at deltage i interviewet. Hun ønskede ikke at præcisere årsagen hertil. Men hun sagde dog, at hendes vurdering var, at der ikke var nok interviewpersoner i undersøgelsen til, at hun ville risikere, at hendes udtalelser – som hun sagde, formentlig ville være kritiske – kunne føres tilbage til hende.

Det er derfor min fortolkning, at kilden til dette skal findes i det modsætningsforhold, som findes mellem fagforening og en række af medarbejderne på den ene side og ledelsen på den anden side. Der findes en udstrakt mistillid imellem disse parter. Selv om fagforeningsmedlemmer – og særligt tillidsrepræsentanter – nyder en vis beskyttelse stod det klart for mig, at disse alligevel fandt deres jobsikkerhed truet, hvis de var kritiske ift. ledelsen. At temaet var TQM-projektet, som havde afstedkommet en del uro i kommunen, var derfor nok til, at tillidsrepræsentanten ikke ønskede at risikere at fremsætte kritiske udtalelser, som senere ville kunne henføres til hende.

Interview materialet er på et andet punkt begrænset. Jeg havde planlagt at have interview med to personer, der havde fungeret som frivillige rådgivere i en stor del af processen omkring forandringsprogrammet. Begge var tidligere konsulenter i en stor multinational IT- og konsulentvirksomhed, som er hjemmehørende i kommunen. De havde været væsentlige bidragydere i gennemførelsen af TQM-implementeringsprocesserne, der kontinuerligt var blevet gennemført i kommunen gennem de seneste 7 år (fra begyndelsen af 1992 frem til studiet i 1998/9). Desværre lykkedes det ikke at få interview med disse to rådgivere. De var begge ude at rejse i størstedelen af perioden forud for min afrejse.

Studiet blev muligt i forbindelse med mit ophold ved State University of New York at Binghamton. At dette ophold overhovedet var muligt skyldes en meget stor imødekommenhed og hjælp fra Professor Philip Kraft fra Department of Sociology ved universitetet. Det var også Philip Kraft, som hjalp med at skabe kontakterne til kommunen, og som siden hen gennem hele studiet – og efterfølgende – har været en fantastisk støtte og sparringspartner.

En amatør antropolog i Staterne – nogle indledende bemærkninger om forskerens refleksion og betydning for fortolkningen af empiri

USA og Danmark er begge en del af den vestlige verden og har i den forbindelse mange institutionelle og kulturelle træk til fælles. Men alligevel er de politiske, kulturelle og institutionelle rammer væsensforskellige. At opholde sig under væsensforskellige politiske, kulturelle og institutionelle rammer end dem, man ellers er vant til, betyder at subjektets forankring i et bestemt verdensbillede udsættes for en række spørgsmål.

Dette kan håndteres på mange forskellige måder i forhold til den måde, hvorpå man som individ interagerer med sine omgivelser. To forskellige skal her fremhæves: For det første kan man som individ fastholde sit verdensbillede og lade de forforståelser, som er forankret i dette verdensbillede dominere. "En fremmed er en ven du endnu ikke kender." Det fremmede forbliver fremmed, fordi du ikke indgår i en refleksion mellem det, du kender og det, du møder. En sådan tilgang står i nogen grad i modsætning til idealet om den uhildede forsker, som fordomsfrit interagerer med det studerede og med det videbegærlige subjekt, som ønsker at opnå nye erkendelser.

Overfor denne måde at interagere med "det fremmede" kan opstilles et ideal om indlevelse og interaktion med det nye. Det nye skærper ens refleksion og nysgerrighed, såvel som ens sensitivitet mod de fleste nye erfaringer, som gøres. Omfanget af information og indtryk er enormt og tilmed overvældende. Selv perspektiver, som blot tages for givet i de hjemlige og vante omgivelser, bliver gjort til genstand for undren og refleksion i de nye omgivelser. Der udvikles nye forståelser af de traditioner, praksisser og institutioner, man kender fra vante og hjemlige omgivelser parallelt med refleksionen i den nye kontekst. Man kan sige, at den relative fixerede mening, man tillægger institutioner, kulturelle faktorer og strukturer hjemme, bliver gjort til genstand for fornyet refleksion og fortolkning gennem spejlingen i de nye omgivelser.

Vi bliver alle under sådanne omstændigheder amtør-antropologer. Fænomenet at go native er velkendt inden for de antropologiske studier. Du bliver en del af det studerede fænomen. Der sker en opløsning og rekontekstualisering af verdensbilledet. Dette betyder på den ene side, at du opnår en styrke, idet du bliver åben overfor forståelsen af de forandringsprocesser, der foregår. Du bliver en del af den lokale forståelse. I det konkrete studie kan "lokalt" både være ift. den enkelte koalition i kommunen, som bærer TQM-programmet igennem. Du indlever dig i deres fortolkning og tilstræber dig på at forstå TQM programmets institutionalisering på de præmisser. Det kan også være de alternative koalitioner og modstandere af programmet. Men det lokale kan også være på et mere generelt niveau, hvor du udvikler en forståelse for sammenhængene mellem de samfundsmæssige kulturelle og institutionelle niveauer – her en amerikansk kontekst – og sammenhængen til det konkrete udviklingsprojekts dynamik.

Det sidste er en væsentlig pointe. Du kan go native i relation til multiple lokale forståelser, når du tilstræber at opløse dit verdensbillede for at møde det nye med uhildet sind. For at sætte det på spidsen kan en sådan udvikling imidlertid medføre den risiko, at den omfattende tolerance og indlevelse bliver repressiv. I forhold til en generel udviklingsdiskussion sker der, med et slag, hvad Sennett (1998) kalder "the Corrosion of Character". Sennett's bog beskriver en senmoderne udviklingsdynamik, som blandt andet kan henvises til en overgribende udvikling. Ikke et antropologisk dilemma. Alligevel finder jeg, at billedet har paralleller. Det fleksible mennesker, som forsøger at ud-

strække sin fleksibilitet til at forstå alle udviklingstendenser på deres egne legitime præmisser, opløser sit eget billede af institutioner, traditioner osv.

Tolerance og forståelse kan derfor blive repressiv. I opløsningen af alle forforståelser bliver alt legitimt. Identifikation med de lokale forståelser kan blive multiple, hvilket kan medføre, at der ikke er nogle elementer, som er mere legitime end andre. Alt er opløst. Relativismen i det postmoderne slår igennem. Individet decentrerer sig blot til at være en subjektposition.

I dette specifikke case har jeg forsøgt at balancere de to ovenfor nævnte tilgange til mødet med det nye og fremmede. I forhold til såvel mit ophold i USA generelt, som mere specifikt ift. det konkrete case-studie, har jeg tilstræbt at være åbensindet. Men jeg har også tilstræbt at være kritisk i bestræbelserne på at søge efter potentialer og barrierer i forhold til udvikling af forandringsprocesserne, som har været på spil i det konkrete TQM projekt. Potentialer og barrierer, som relaterer sig til udvikling af arbejde og arbejdsforhold. Jeg har forsøgt at inddrage en forståelse af sammenhænge mellem den konkrete og studerede kommunale forandringsproces på den ene side og temaer som involvering og indflydelse fra medarbejderne på den anden side.

I studiet af forandringsprocesserne har jeg tilstræbt at forstå forholdet mellem de specifikke strukturelle, kulturelle og institutionelle omstændigheder, som denne kommune befinder sig i. Det kan være fristende i den forbindelse at reducere alt uden for organisationen som bare strukturelle forhold – især når man forsøger at være en smule “antropologisk ydmyg” – men på den anden side kan dette nemt blive et offer til den “repressive tolerance”.

Det står derfor klart, at denne fremstilling er min fortolkning af forandringerne. Nogle individer i kommunen vil synes, at dette ikke er den Sande Historie. Og det er det heller ikke. Der er én sand historie, som samtidig besidder en forklaringsmæssig sammenhæng, der i lyset af kontekstualiseringen, vil give god mening i forståelsen af ledelseskoncepters formning i den sociale dynamik. Og det er mere end blot en fortælling om en kommune. Det er så efterfølgende op til en analyse og vurdering, om det konkrete afspejler nogle mere generelle perspektiver ift. praktisering af disse ledelseskoncepter.

I kontekstualiseringen neden for vil jeg reflektere nogle af de forskelle, der er mellem den danske og amerikanske kontekst. Forskelle som jeg mener har væsentlig indflydelse på forandringsprocesser, som dem jeg har studeret. Det er imidlertid ikke intentionen at udvikle en dybere analyse af de kulturelle og institutionelle forskelle mellem USA og Skandinavien, men at inddrage nogle af de generelle og konkrete erfaringer, som har haft indflydelse på fortolkningen og forståelsen af dette konkrete studie. Altså alene at bringe de væsentlige forskelle frem for læseren, som indgår som forudsætninger og

antagelser i mine fortolkninger og analyser, og som dermed har spillet en væsentlig rolle for mit besøg i USA. Nogle af disse vil forhåbentlig skærpe læserens forståelsesramme med henblik på at forstå, hvorfor jeg har udvalgt nogle fremfor andre foci i forandringsprocesserne.

Kontekstualisering - Meritokrati og Social Mobilitet

Den amerikanske Drøm lever stadig. Meritokratiet handler om, at gøre sig fortjent gennem sine meritter til at have indflydelse. Meritokratiet spiller i den forbindelse en væsentlig rolle i en amerikansk opfattelse af arbejdsmarkedssystemet, såvel som i samfundet som sådan. Sammen med forestillingen om den sociale mobilitet udgør disse et væsentligt fundament for en udbredt forståelse og accept af individets rolle og ansvar. Du skal være "fokuseret", og du skal være ambitiøs. Du skal arbejde hårdt, hvis du vil blive til *noget*. Men alle har samtidig muligheden for at blive til noget. Hvis du er fokuseret og hårdtarbejdende, så vil du også blive belønnet. Du vil blive til noget. Meritterne er vigtige for at blive til dette noget. Dit CV spiller en væsentlig rolle lige fra begyndelsen af livet. Du skal overveje, hvordan alle dine beslutninger i dagligdagen tager sig ud på dit CV. Deltagelse i frivilligt arbejde udgør det for en væsentlig bestanddel af det sociale sikkerhedsnet i USA. Men frivilligt arbejde er ikke blot en altruistisk opgave, som nogle påtager sig for at hjælpe andre. Det er *også* en faktor, som indgår i overvejelser om tilegnelse af meritter, der kan bidrage til at opbygge din karriere. Selv valget af dine fritidsaktiviteter fra du er helt lille spiller også her en rolle. At gå til musik og rytmik i en alder af 4 år, er et vigtigt *valg*, fordi det stimulerer din individuelle konkurrenceevne senere i livet. At gå til rytmik, musik og sport er aktiviteter, der ikke alene er forbundet med udfoldelsen af fysisk aktivitet og leg, og den fornøjelse som kan være forbundet med det sociale fællesskab, man indgår i under afvikling af sådanne aktiviteter. Aktiviteterne forbindes ofte og begrundes også ud fra den antagelse, at aktiviteterne udvikler den intellektuelle kapacitet. Et begreb som individuel konkurrenceevne er derfor nært knyttet til opbygningen af CV og meritter allerede tidligt i livet. Begrebet "competitive", som oversat til dansk kommer nærmest på konkurrencedygtig er et begreb, som knyttes til individet og forbindes med aktiviteter nævnt ovenfor. Individet kan således udvikle sin konkurrencedygtighed ved at være fokuseret.

Der er særligt to grunde til at jeg fremhæver dette her: Den første er, at denne sammenkædning af individets ansvar og rolle på den ene side og så meritokratiet, og den sociale mobilitet på den anden side tager karakter af en generelt accepteret diskurs. Det optræder som en ideologi, der skaber et innovativt og dynamisk miljø. Det tilskynder individer til at fokusere deres liv mere ambitiøst og fokuseret på at skabe resultater i såvel deres fritidsliv som deres arbejdsliv. Men såvel som det *tilskynder* individer, så bliver det også mere obligatorisk. Det bliver et imperativ og en nødvendighed, at individet knytter sine handlinger til overvejelserne om betydningen for meritter. Det bliver

mere instrumentelt og rationelt. Det er, hvad man kunne kalde kapitalismens ånd, som Max Weber beskrev den, men transformeret til en individets forpligtelse til forandring, og udvikling. Hvis du ikke er fokuseret, og hvis du ikke er målrettet mod kontinuerlig CV-opbygning, så spilder du din tid². Du spilder dit liv. Dermed er du også mere udsat ift. at blive en byrde for samfundet. Den tvingende nødvendighed i at være målrettet er et modbillede på det moralsk forkastelige og marginaliserende, der kan ligge i at spilde sit liv og risikere at påføre samfundet en byrde.

For det andet, er denne ideologi meget bredt accepteret. Den (re)producerer dermed en konsensus – samtykke – om betingelserne for, hvordan mennesker lever og arbejder. Eller ikke arbejder og ikke lever. Det skaber en tolerance overfor polariseringen mellem mennesker, som har succes i opbygningen af CV, en karriere, og dem som ikke har. Fra 1979 til 1994 er reallønnen pr. time for produktionsmedarbejdere og ikke-ledende medarbejdere uden for landbrugssektoren faldet med 8,6% i USA - efter skat (Gordon 1996: 31). Og polariseringen sætter samtidig sine spor her: I erhverv uden for landbruget gælder det, at indkomsten (reallønnen pr. time) for de laveste 80% af befolkningen er faldet med 3,4% fra 1979-1993, imens den for de 20% der tjener mest er steget med omkring 10,04 % (Gordon 1996: 25). I 1960 tjente topledere i de 100 største amerikanske ikke-finansielle virksomheder 40 gange mere end deres arbejdere (12 gange mere efter skat). I 1990 var gabet steget så de tjente 93 gange mere (70 gange mere efter skat) (Reich 1991: 7).

Det er ikke nødvendigvis sådan, at mennesker, som *ikke* har succes, forholder sig kritisk til denne dynamik og forståelse, som er en del af systemet. Det er ikke sådan, at de *ikke* accepterer tingenes tilstand med henvisning til nogle samfundsmæssige og strukturelle forhold. Det ikke at have succes accepteres ofte som en retfærdighed, der ligger i et meritokratisk system, hvor dem der udvikler meritterne også har rettighederne til at have indflydelse og succes. Det kan henføres til den udbredte ideologi om muligheden for social opadgående mobilitet og en tro på meritokratiet, som er knyttet tæt til dette. Eller omvendt formuleret omvendt af Christopher Lasch i "Eliternes oprør":

Social mobilitet undergraver ikke eliternes indflydelse. Tværtimod bidrager den måske til at gøre denne stærkere ved at underbygge den illusion, at indflydelsen udelukkende er eliternes egen fortjeneste. (1993: 38)

² se Harste (1997), *Modernitet og Organisation*, s. 82-86. I afsnittet "Individualitetens Tempoforhøjelse", udvikler Harste en kobling mellem Kant's ansvarsforpligtelse og Ulrich Becks analyser af risikosamfundet. Sækkulariseringen og opløsningen af traditioner og institutioner fører til, at individet bliver friset. Men samtidig forpligter dette og får konsekvenser for individet: "... hver enkelt synes at blive stadig mere alene med netop sin særlige type stress, i og med at arbejdsfunktionerne individualiseres og individualitet som selvbiografi er blevet til cv og karriere-beretning." (side 86)

Hvis du ikke har succes, så kan problemet forklares med reference til det enkelte individs egen (manglende) vilje til at være fokuseret og manglende vilje til at være hårdt-arbejdende. Ikke som en konsekvens af "systemet". Nogle ville sige, at ikke alle i et sådan system kan være vindere. Men i Den amerikanske Drøm, er den fremherskende opfattelse, at alle rent faktisk *kan* være vindere: De skal blot *ville* det i en tilstrækkelig grad og arbejde hårdt nok.

Der er en udbredt opfattelse, at Danmark er et samfund med en høj grad af stabilitet. Det sociale sikkerhedsnet, som velfærdsstaten sikrer, tilskrives ofte en stor del af æren for dette. Hvis vi kan identificere en tilnærmelsesvis lignende grad af stabilitet i USA skyldes denne formentlig ideologien om meritokratiet og i særlig grad ideologien om opadgående social mobilitet, samt den konsensus som denne ideologi tilsyneladende er omgærdet med – ofte også fra de marginaliserede og udstødtes side.

Danmark er i Europæisk sammenhæng et af de lande, hvor arbejdsgiverne har nemmest ved at fyre sine medarbejdere. Denne arbejdsgivernes ret til at være i besiddelse af muligheden for en høj grad af numerisk (og også funktionel) fleksibilitet skal imidlertid ses i sammenhæng med velfærdsstatens rolle ift. et socialt sikkerhedsnet med arbejdsløshedsforsikring. Også andre velfærdsstatslige ydelser sikrer borgerne i Danmark og er med til at bidrage til legitimiteten for opretholdelse af en sådan fleksibel arbejdsmarkedspolitik. Heroverfor står en amerikansk kontekst, hvor den numeriske fleksibilitet og muligheden for at fyre også er høj. Men i modsætning til den danske velfærdsstat er der ikke et udstrakt socialt sikkerhedsnet i USA. Arbejdsløshedsforsikring og sundhedsforsikring er ydelser, som er nært knyttet til det at have et arbejde. I 1994 var der ifølge Census (1996: 120) 39.700.000 amerikanere, som stod uden sundhedsforsikring, svarende til 15,2% af den amerikanske befolkning. Det betyder, at tilknytningen til arbejdsmarkedet er så meget desto vigtigere for amerikanske borgere. Især i perioder med lavkonjunktur og stagnation vil den enkelte medarbejder være meget afhængig og nært knyttet til sin arbejdsplads.

Forholdene i den offentlige sektor adskiller sig på en række punkter fra det private arbejdsmarked. Den faglige organisering er noget højere – trods det, at også mange offentlige organisationer søger at holde de faglige organisationer fra døren. I 1995 var 37,7 % af ansatte i den offentlige sektor medlem af en fagforening, mens det for det private var 10,3% (Census 1996: 436)³. Af interviewene med ledelsen i Toqua Village fremgår det, at det udprægede modsætningsforhold til fagforeningerne har givet anledning til en række problemer og konflikter for etableringen af TQM. Nogle medarbejdere befinder sig i et spændingsfelt mellem fagforeningerne på den ene side og ledelsen på den anden. Og så er der en række organiserede fagforeningsmedlemmer, som har været

³ I Danmark var 86,0% af lønmodtagerne medlem af en faglig organisation i 1995 (Rosdahl 1997: 66)

meget skeptiske overfor projektet. Uanset hvad kilden til modsætningsforholdet er, har fronterne været trukket kraftigt op. Ledelsen på sin side ser tillidsrepræsentanterne som modstandere af forandring og udtaler sig meget kategorisk om dem. På den anden side vanskeliggøres en reel dialog, fordi selv tillidsrepræsentanterne, som nyder en principiel beskyttelse, er nervøse for deres stillinger (jf. bl.a. mine vanskeligheder med at etablere et interview med tillidsrepræsentanten). En medarbejder, som havde en række klagepunkter i relation til nogle grundlæggende forandringer i hendes jobbeskrivelse og i arbejdets karakter, var af tillidsrepræsentanten blevet anbefalet at undlade at starte en sag på det. Trods det at hun på alle punkter ville få medhold, frygtede hun for sin fremtid i kommunen. Hendes frygt begrundede hun i fortilfælde, hvor hun mente at have identificeret omstruktureringer, der havde overflødiggjort medarbejdere, som stod i modsætningsforhold til ledelsen. En frygt som hun også fandt var velbegrunderet i netop hendes egen sag.

Inden for den offentlige sektor eksisterer et system, som hedder "Civil service"⁴. Civil service er et system hvor der, inden for en række forskellige faggrupper i relation til de specifikke ydelser, er etableret en liste med personer, som besidder de relevante uddannelser. New York State's Civil Service agentur står for omkring 170.000 ansatte inden for den statslige sektor. Dette agentur yder også teknisk service for de omkring 100 mindre agenturer, der tilsammen dækker omkring 380.000 ansatte i lokale myndigheder (kommuner og amter). Når man har bestået en uddannelse, som er adgangsgivende til den specifikke stillingskategori, bliver man optaget på Civil Service listen. Indenfor hver kategori findes der forskellige scoresystemer, som har indflydelse på, hvor på listen man kommer til at stå. Man kan så efterfølgende søge de job, som kommer til rådighed inden for denne stillingskategori. De tre øverste på listen, som ønsker et job, har ret til at komme til samtale, og en af disse skal så efterfølgende tilbydes jobbet. På baggrund af ens meritter erhverver man sig så retten til et job. Det er muligt kontinuerligt at forsøge at opnå nye eksaminationer ift. andre stillingskategorier. Herved kan man via Civil Service systemet avancere. Først og fremmest igennem den linjeorganisation, som det bureaukratiske system er bygget op omkring. Som det for eksempel står om den direkte linje for forfremmelse i en "ordbog" på NY Civil Service web-site:

positions are considered to be in direct line of promotion if they are in competitive class titles, in a career series, in a lower salary grade and the title has the same generic root: such as Clerk, Senior Clerk, Principal Clerk and Head Clerk.

⁴ beskrivelsen af Civil Service systemet er foretaget på baggrund af interviewene samt på baggrund af informationer fra "The Civil service agency in NY (se fx <http://www.cs.state.ny.us/msd/glossary.html> og <http://www.cs.state.ny.us/home.htm>)

Det er dog også muligt, at tage eksaminationer indenfor andre områder. Den ansættende myndighed – for eksempel en kommune – skal anvende civil service agenturerne, når der ansættes personer. Dem som står først på listen er dem, som den ansættende myndighed *skal* ansætte. Civil Service agenturerne står herudover også ofte for administration af sundheds- og ulykkesforsikringer mv. for dem, som er ansat gennem agenturerne.

Dette er et omstridt system som kommunens ledelse anså for at være et meget uhensigtsmæssigt system. Mange ledere anser systemet for at være en central barriere for udvikling. Særligt gælder det, at ledelsen ofte finder, at de må ansætte personer, som ikke er kvalificeret eller passer ind i kulturen. I interview med ledelsen blev der i hvert fald refereret til en person, som ikke var den rette person idet han stod i modsætningsforhold til kvalitetsprogrammet. Men også mere generelt blev Civil Service fremhævet som en væsentlig kilde, der skabte barrierer for udviklingen og effektivitetsforøgelse. Civil Service, fagforeningerne mv. gjorde, at medarbejderne ikke var forandringsparate:

Because they always felt that they had lifetime employment.... if you worked for the government it didn't matter if you was good or bad, you had a job for life... with big retirement-benefits... So it was difficult for us to get many of our frontline workers to work any harder; to do any more. The unions I have mentioned. Civil service is the joblist... that I have to go of the list when I hire people....(Borgmesteren)

“Civil service systemet” dækker ikke alle stillingstyper i den kommunale organisation. Stort set alle i driftsorganisationen er ansat på andre vilkår. Det gælder fx renovationsarbejderne, som jeg vender tilbage til senere. Renovationsarbejderne, som var fastansatte i kommunen havde endvidere sundheds- og socialsikring som en del af deres ansættelsesvilkår. Imidlertid er der i løbet af forandringsprocessen kommet en helt tredje type, som er ansat på nogle helt andre vilkår: *temps* – en forkortelse af “temporary workers” – midlertidige arbejdere.

Etableringen af et politisk program for forandring – udviklingen af et TQM program

I New York State er der omkring 52 amter. Inden for hvert amt er der en lang række af Town's og City's og Villages. Toqua Village var en af disse kommuner. I Toqua Village var der i 1980 omkring 14.500 og i 1990 omkring 13.500. I dag er populationen omkring 14.000. I kommunen arbejder der omkring 250 personer – om sommeren lidt flere pga. af korttidsansættelser i kommunens parkanlæg. Dette tal dækker over alle de kommunalt ansatte. Også dem i driften, hvilket ikke gælder for den danske case, hvor der er omkring 260 ansatte i administrationen. Toqua Village dækker de ydelser, som

kommuner på den størrelse gør mest. Dette inkluderer en række kundeserviceydelser på rådhuset herunder opkrævning af skatter og betaling for vand og elektricitet samt parkeringsafgifter. De udsteder endvidere parkeringstilladelser samt kommunale tilladelser til idræt og spilletilladelser; autorisation til elektrikere og gas- og vandmestre; festival og parade-tilladelser; fødsels- og dødsattester. Kundeservice står også for generel information om kommunen. Herudover er der Politi og Brandvæsen. Der er de Offentlige Arbejder som dækker over vedligeholdelse og drift af en række rekreative anlæg samt af el- og vandforsyning samt spildevandsanlæg; en kommunal garage til vedligeholdelse af vognpark og materiel; en vejafdeling, som står for vedligeholdelse af veje og for renovationsindsamling og genanvendelse. Desuden er der drift af bibliotek.

Forud for udviklingen af TQM-projektet havde den amerikanske økonomi gennemløbet en økonomisk lavkonjunktur. Toqua Village var i den forbindelse ramt hårdt. En multinational IT- og konsulentvirksomhed havde downsized med omkring halvdelen af medarbejderne i nogle år op til, at borgmesteren trådte til i 1991. Ifølge borgmesteren har denne virksomhed tidligere stået for omkring 50% af kommunens skatteindtægter. Dengang var der omkring 11.000 medarbejdere tilknyttet den del af virksomheden, som var placeret i kommunen. Efter at virksomheden downsizede hen over midten og mod slutningen af 80'erne var der omkring 5.000 medarbejdere tilbage. Det betød at virksomheden, ved tidspunktet for undersøgelsen, "kun" betalte omkring 30% af skatteindtægterne.

Lavkonjunktoren havde betydet særligt to ting for kommunen ifølge byens ledelse: For det første var skatteindtægterne faldet drastisk i perioden. For det andet var borgernes indkomst faldet drastisk. Det afstedkom en stadig stigende omkostningsbevidsthed hos skatteyderne. Derfor steg kravet til byens ledelse om, at de skulle blive stadig mere omkostningseffektive og produktive. Det er indlysende, at byen må have været i økonomiske vanskeligheder.

Styrker, svagheder, muligheder og trusler i Toqua Village

I november 1991 gik den Demokratiske borgmesterkandidat til valg. I januar 1992 indtog den ny-valgte borgmester sit kontor. Da borgmesteren i 1991/2 stod overfor de økonomiske vanskeligheder, skulle der tages et strategisk valg. Et led i etableringen af en virksomhedsstrategi kan være anvendelsen af SWOT analysen (Strengths, Weakness, Opportunities and Threats). Uden eksplicit reference til denne analyse-metode, dukkede begreberne ofte op i løbet af interviewene med ledelsen. Både med borgmesteren og de respektive direktører og afdelingsledere.

I den forbindelse har der, i strategilægningen forud for valget af TQM, været en indtrængende markedsdiskurs og –tænkning på arenaen for de kommunale ydelser. En række alternativer kom på banen i denne forudgående proces. Kommunen kunne tage den fulde konsekvens af de økonomiske vanskeligheder: *Diffusion*. Denne strategi er baseret på en total omstrukturering (business process reengineering) af kommunens ydelser. Indholdet i denne mulige strategi var at analysere og reengineere kommunens ydelser. Gennem en sådan reengineering skulle det muliggøres at differentiere og isolere de enkelte ydelser, så de kunne gøres til genstand for privatisering eller udlicitering. Den fulde konsekvens ville betyde en omfattende udlicitering (subcontracting og outsourcing) samt privatisering af de fleste processer, som kommunen varetog. I forlængelse af denne strategi ville kommunen opløses og fusioneres med en af de nærliggende kommuner.

Denne strategi havde været på banen. Men der blev mest refereret til strategien som et skræk-scenarie. Et skræk-scenariet som dog samtidig var med til at skærpe oplevelsen blandt kommunens ledelse og ansatte om, at der skulle radikale tiltag til. Som sådan kom scenariet til at spille en rolle for en legitimering af en mindre radikal strategi. En anden strategi mellem denne, i sandhed meget radikale, ville være at udlicitere eller privatisere *nogle* af ydelserne og samtidig sammenlægge og konsolidere kommunen med andre kommuner i området. Det sidste var formentlig en mere realistisk strategi. Som det senere viste sig valgte kommunen en tredje strategi, som kom til at indeholde elementer af dette. Men på tidspunktet for undersøgelsen var der stadig en debat om muligheden for at rationalisere og effektivisere gennem sammenlægning og konsolidering med en af nabokommunerne.

Der blev samtidig lagt stor vægt på den potentielle risiko for indtrængen på det kommunale område fra private virksomheder. Også dette skabte legitimitet for de igangværende og kontinuerlige organisatoriske forandringer i kommunen: så længe diskursen kontinuerligt poppede op bidrog det også til at skabe mindre radikale men, i sammenligning med state of the art, stadig relativt radikale forandringer. Budskabet var klart: Forandring var en nødvendighed!

The evolution of business and how business has begun to get into the municipal marketplace is a fact of life now here in America - for fifteen years ago it was not. But this is the way things change as everything does change. And this is what our message is to the unions: that the only thing that is constant, is change; and if you are not willing to change with the times that are changing, then you would become extinct. (Dir. for Off. Arb. & Kvalitetsleder)

Medarbejderne så på deres fremtidige jobsikkerhed med stor utryghed. En utryghed som også kan gøre sig gældende i et land som Danmark, men som er så meget desto mere

omfangsrig i sine konsekvenser i USA, hvor det sociale sikkerhedsnet i et meget stort omfang er ikke eksisterende, og hvor for eksempel sundhedsforsikring er meget nært knyttet til det at have et arbejde. Ledelsen betonedede derfor nødvendigheden af, at radikale forandringer var nødvendige. Med henvisning til globaliseringen og kapitalismens udviklingsdynamik blev det klart, at der kunne blive tale om radikale tiltag.

The threat is not the management in [the village]. The threat is now really a global economy. That is the threat. Call it a threat or call it an opportunity; but that is the fact of life. That is what are driving a lot of the decisions that are now being made throughout the world - it is competition [....] And it is the same thing with municipal services. There are very very very excellent companies out there that will come in and manage your garbage system..... There are good companies out there who will come and pick up the garbage, repair the roads, there is a lot of business' out there who are doing that. And the taxpayers become aware of this. (dir. for Off. Arb. & Kvalitetsleder)

Jeg vil senere komme ind på arbejdet omkring renovationsafhentningen.

Den tredje vej – Etableringen af en koalition omkring TQM

So we were faced due to cut services or raise taxes. So I turned to TQM as an alternative. (Borgmesteren)

Et tredje alternativ blev bragt på banen: TQM blev lanceret som ét muligt svar. Kontinuerligt har kommunens ledelse, med borgmesteren i spidsen, arbejdet på at opbygge en forståelsesramme med særlig vægt på de muligheder, der lå i Total Quality Management som en drivkraft, der kunne sikre udviklingen af omkostningseffektive kommunale ydelser. En omkostningseffektivitet, der skulle sikre kommunens fremtid og kvaliteten til skatteyderne. At jeg skriver skatteyderne og ikke borgerne skyldtes, at ledelsen som regel refererede til borgerne som enten skatteydere (tax-payers), kunder (customers) eller brugere (users) – sjældent som borgere (citizens).

Et nært familiemedlem til borgmesteren arbejdede et andet sted i USA for en stor multinational virksomhed i Kvalitetsafdelingen. Han opfordrede borgmesteren til at se nærmere på Total Quality Management som et alternativ til den fremtidige strategi for kommunen. I perioden fra november 1991 frem til januar 1992 begyndte borgmesteren dermed at lade sig inspirere af TQM-principperne. Han læste artikler og bøger af bl.a. Deming, Crosby og Juran, som bl.a. hans nære familiemedlem gav ham.

Efter den begyndende læsning tog borgmesteren kontakt til en professor på et lokalt baseret universitet i deres School of Management. Også han skaffede materiale til

borgmesteren og de indledte en kontakt. Borgmesteren forsøgte endvidere at få assistance fra den multinationale IT- og konsulentvirksomhed, der også arbejdede med TQM. Virksomheden havde tidligere været en støtte til lokalsamfundets og kommunens udvikling. Muligvis pga. lavkonjunktoren og den omfattende downsizing, sagde virksomheden nej til at tilbyde kommunen assistance til udvikling af deres TQM program. Gennem kontakten til professoren ved det lokale universitet fik borgmesteren etableret en begyndende kontakt med Juran Institute of Quality (se fx <http://www.juran.com/consulting.html>; Juran 1988, 1993) i juli 1992. De første seks måneder var altså, som borgmesteren udtrykker det, "selvlært".

Ifølge pressemeddelelser fra kommunen (januar 1992) havde ledelsen i kommunen inviteret professoren, sammen med nogle tidligere konsulenter fra den lokalt tilstedeværende multinationale IT- og konsulentvirksomhed, til at tale om TQM for Kommunalbestyrelsen i begyndelsen af 1992. Faktisk blev de to tidligere konsulenter fra IT- og konsulentvirksomheden involveret og knyttet meget tæt til processen. De fik en væsentlig rolle i arbejdet med at transformere TQM-principperne til et kommunalt TQM-program. Den ene forsøgte at anvende erfaringerne som udgangspunkt for at starte et mindre konsulentfirma op, som rettede sig direkte mod kommuner og andre offentlige organisationer – dog uden nogen videre succes. Deres arbejde som rådgivere og sparringspartnere fortsatte gennem hele perioden frem til januar 1999, hvor jeg afsluttede mit besøg i kommunen. Det var også i begyndelsen af '92, at afdelingslederne blev præsenteret for TQM-begrebet og, hvor medarbejderne blev orienteret. I pressemeddelelsen fortæller borgmesteren om den succes, som TQM har været andre steder i USA. Pressemeddelelsen refererer endvidere til "Excelsior" (som i dag hedder "Work for Excellence" (<http://www.esaprograms.org>), som blev introduceret i juli 1991 af den daværende guvernør Cuomo. Han skriver om Malcolm Baldrige Award, på hvilken Excelsior er baseret. Excelsior kommer til at spille en vigtig rolle sammen med Juran Instituttet i konsolideringen af TQM-principperne i kommunen. I denne indledende fase af projektet var borgmesteren også opmærksom på nogle potentialer, der lå i TQM i forhold til at udvikle relationerne til fagforeningerne:

I talked with the U.S. Department of Labor last week about new methods of bargaining with unions under Total Quality Management. (borgmesteren)

Det som kaldes "the mutual gain bargaining" bliver også nævnt ifm. Excelsior. På Excelsiors website fremhæves det, hvordan der med "mutual gain bargaining" metoder kan gøres en væsentlig indsats for at lære arbejderne og fagforeningerne at arbejde for TQM. "The mutual gains bargaining" er en måde, hvorpå der lægges vægt på en potentiel win-win strategi, der også grundlæggende set er en del af TQM-filosofien.

Personaledirektøren siger om Mutual Gain Bargaining:

The mutual bargaining approach is much more into the approach of Total Quality Management than is the traditional adversarial approach. I think - also some unions are getting on the wagon. Because of the economic situation, that have changed over the years; they have realized that to some degree there have to be some cooperation with the management; in order for all of us to continue to exist.... you know.....

Kommunen dannede Kommunens Kvalitetsråd, Village Quality Council, herefter kaldet VQC. VQC bestod af borgmesteren og lederne for hver afdeling. Endvidere kom også konsulenterne, som kom fra IT- og konsulentvirksomheden, til at deltage i VQC. VQC udviklede en Kvalitetspolitik (Quality Policy) og udviklede nogle grundlæggende værdier og normer, som

Toqua village's Mission Statement To make Toqua the best community in which to live and work Quality Policy Our goal is to provide and deliver quality municipal services in the most efficient manner possible. We will seek to understand and satisfy the expectations of our internal and external customers. We will meet or exceed customer satisfaction provided in other municipalities. We will continuously improve our customer satisfaction. Quality will be integrated into every phase of Village of Toqua operations. We will continuously strive for excellence as an organization and as individuals.	blev udtrykt i tilknytning hertil. VQC fik herefter kommunalbestyrelsesmedlemmerne til at tilegne sig og tilslutte sig disse bærende elementer for det politiske program, så Kvalitetspolitikken blev retningsgivende. Borgmesteren er den øverste myndighed sammen med VQC, der har ansvaret for Mission Statement.
--	---

Borgmesteren og direktøren for de offentlige arbejder – som havde været i kommunen i 9 år ved TQM programmets begyndelse – blev inviteret til Juran Instituttet til to ugers gratis træning. Det var i den forbindelse, at borgmesteren og direktøren for de offentlige arbejder fik deres primære træning i TQM principperne. På baggrund af denne træning og det materiale de fik med sig, trænede borgmesteren og direktøren for de offentlige arbejder, afdelingslederne i kommunen. Juran Institute deltog ved at bidrage med en del materiale (skriftligt; video materiale osv). Endvidere besøgte konsulenter fra instituttet kommunen omkring seks gange i den første periode over 1½-2 år, hvor de havde en kontinuerlig kontakt i forbindelse med projektet. Tilsyneladende anså Juran Instituttet forandringsprocessen som en mulighed for at komme ind på markedet for kommunale organisatoriske forandringer. Juran Institute of Quality forlod kommunen efter to år. Begrundelsen var ifølge borgmesteren:

After two years they backed out. The return of investment was probably not good enough. Most municipals cannot invest the 20-30.000\$ in a TQM program and defend this in relation to the taxpayers. (Borgmesteren)

Elementer i Excelsior Award

- 1.0 Leadership
 - 2.0 Information and Analysis
 - 3.0 Strategic Quality Planning
 - 4.0 Human Resource Excellence
 - 5.0 Management of Process Quality
 - 6.0 Quality and Operational Results
 - 7.0 Customer/ Constituent Focus and Satisfaction.
- "Excelsior" blev senere til "Work for Excellence"

I perioden herefter forlader Juran Institute kommunens TQM projekt. Tilgængæld kommer Excelsior til at spille en mere central rolle for TQM-programmet. Den kontinuerlige opfølgning tager afsæt i de principper, som ligger til grund for Excelsior Award, og som stort set er identisk med de øvrige kvalitetspriser (se

tekstboks).

Som det ses af ovenstående var borgmesteren allerede fra begyndelsen opsat på at få inkluderet fagforeningsrepræsentanterne i koalitionen omkring TQM-programmet. Gennem "mutual gains bargaining" ville borgmesteren etablere en platform, hvorigennem medarbejderne blev en del af programmet. Som det fremgår ovenfor påpeges det også i Excelsior, hvordan "mutual gains bargaining" kan bringes i spil for at få medarbejdere og fagforeninger til at adoptere TQM. For en selvevaluering⁵ af TQM programmet i 1994 fremgår det endvidere, at der skulle placeres repræsentanter for de faglige organisationer i Village Quality Council. Det fremgår imidlertid af interview, med såvel borgmesteren som de andre ledende repræsentanter, at det aldrig lykkedes at få fagforeningerne repræsenteret. Borgmesteren reflekterer over processen tilbage fra etableringen af Kvalitetsrådet (VQC):

I took the people that were the most visible leaders - and they were the one at first, that came to me and said: 'I wanna learn this, I wanna know what you are doing.' They may not have liked what I was doing - right... Like the Fire chief and the Policechief - they each are the boss' of 40 men; our Superintendent of Public Work has street, water, waste, light - all under him .. so.. but I did not include them at first [han peger på et papir, hvor der står "unions"]. They weren't there - and so they fought us, all the time because we have all the secret meetings. Just the boss'. Now I try to include them... but it is hard [...] If I should do this over I would put the union in from the beginning.... I didn't - Just purely a mistake. There was no conscious to my part to exclude them - But if... when people come to me

⁵ som nævnt kom Excelsior til at spille en større rolle i løbet af 1993. Dette indebar blandt andet gennemførelse af en selvevaluering efter principperne i Excelsiors variable, som stort set er identisk med de mange andre modeller. Selvevalueringerne fik jeg adgang til, og de var en god kilde i rekonstruktionen af, hvordan ledelsen så deres eget projekt udvikle sig.

now and say they wanna implement TQM in their municipality I say one of the most important thing to do is [banker på papiret med unions....] they have to be included (Borgmesteren)

For borgmesteren har der altså gennem hele processen været et ønske om at opnå en høj grad af heterogenitet i den bærende koalition. Også inden for ledelsen af kommunen – fra politiet og brandvæsenet – var der en vis modstand mod TQM. Men fagforeningerne havde han i udgangspunktet valgt ikke at invitere med.

I 1994 lykkedes det at etablere et "Memorandum af Forståelse med Kommunen", hvor AFSCME (American Federation of State, County and Municipal Employees) tilslutter sig kommunens Kvalitetspolitik. AFSCME er den største af 8 forhandlingsberettigede organisationer inden for kommunen⁶.

Samtidig bliver der i 1994 fokuseret på arbejdsmiljøet, med særlig henblik på sikkerhedsspørgsmål. Sikkerhedsorganisationen (Safety Committee) stod i centrum, og der skulle i den forbindelse udvikles trænings- og uddannelsesplaner. Arbejdsmiljø – forstået som sikkerhed – bliver sat på dagsordenen. Arbejdsmiljøbegrebet er fokuseret på sikkerhedsbeskyttelse, hvor det er afskærmning, hjelme osv., der dominerer diskussionen. I en række af interviewene fremgår det, hvordan dagsordenen bliver indsnævret til en "tungt udstyr-diskussion".

Endvidere findes der temaer, som det er legitimt at tage, mens andre er illegitime. Nogle af disse temaer er ikke alene uformelt ekskluderet, men også formelt. I Toqua's "Employee Quality Improvement Program" står der således

All subjects related to village operations are eligible except grievances, wages, hours, and terms and conditions of employment.

Det er altså eksplicit "forbudt", at adressere emner, der relaterer sig til klager, løn, arbejdstid samt til vilkår og betingelser for ansættelse, når det handler om kvalitetsforandringer.

I tiden op til undersøgelsen var det i øvrigt lykkedes for ledelsen at få forhandlet TQM ind i de sidste af kontrakterne med de 8 forhandlingsberettigede faglige organisationer. Det fremgår imidlertid også, at ledelsen havde relativt lave forventninger til om medarbejderne og fagforeningerne ville arbejde for TQM projektet:

PHR: If I have understood you right you have made some progression with the union about getting TQM into the contract....?

⁶ Herudover findes der forhandlingsberettigede organisationer inden for Communications, CSEA-Clerical, CSES-Light, CSEA-Supervisory, Fire, Police og Wastewater

Yes, and some of that support are real and some of it are not. One of the things we negotiated into the contract is the TQM policy for the village - it is posted up there; but we made it a part of the union contract. But how much people actually buy into that remains to be seen ... it's kind of interesting with some of their [fagforeningerne] reluctance to even include it in the process.... I think one of their areas of concern was that they thought that maybe their job performance was gonna be measured by how they met those things... so that was a concern. ...then again you got to get the individual involved and how much they buy into the TQM and the whole philosophy behind it and how many people don't. That's hard to say...
(Human Resource director)

7 år efter TQM programmets opstart arbejder ledelsen stadig på, at få medarbejderne og fagforeningerne til at "forstå" principperne bag TQM og de fælles interesser for udvikling af kommunens ydelser i en omkostningseffektiv retning. Samtidig fremgår det af Toqua Village's Budget-balanceringsstrategi, at de siden 1992 har bortelimineret 25% ledelsespositioner og 16% medarbejder positioner.

Kvalitetsorganisationen og arbejdet for en kvalitetskultur

The way our program is structured is myself and the trustees with the vision - then we established a Quality Policy; and I am part time. So I have a full time person here to watch the quality. Then I have two volunteers here [dem som tidligere havde arbejdet på den lokale IT- og konsulentvirksomhed] They just guided us. And then we have a Quality Council, who kind of makes the decisions for a quality movement.... OK...? So that was what we did to develop... Juran was our strategy; Then we formed the Village Quality Council; then we had the boarder trustees *adopt* this and say "this is the way we gonna do the business"..... OK? (Borgmesteren)

Organisationen omkring kvalitetsarbejdet kører stort set efter organisationens hierarkiske struktur i øvrigt. Som det fremgår, er borgmesteren drivkraften og har det primære ansvar. Borgmesteren havde en filosofi om, at TQM måtte udgå fra toppen. Han sagde bl.a. herom, at TQM:

gotta start in the top. If it starts in the middle it takes too long to go up and to go down (Borgmesteren).

Med de mulige perspektiver om TQM som et mere deltagerorienteret ledelseskoncept, der fokuserede på involvering spurgte jeg til, hvilke forestillinger om incitamenter og motiverende aspekter, der lå bag borgmesterens formulering. Jeg spurgte om, hvilke

barrierer borgmesteren så, hvis fx halvdelen af medarbejderne ikke ønskede at være del af et TQM-program og en TQM-proces.

... if the boss is on he can force the other to at least do the work. He can force them to be on a committee; he can force them; or motivate them... so you know I mean: motivate or force.... you direct it, you mandate it or you empower it... (Borgmesteren)

Borgmesteren forventede, at det gennem en sådan strategi var muligt, at få medarbejderne til at forstå, indse og arbejde for den hele organisation: De skulle forstå helheden: "Get the employees to get the whole picture", som han sagde.

Hver afdeling skulle skabe en "Mission statement" og identificere de væsentlige ydelser samt de hertil knyttede kerneprocesser. Hver afdeling var forpligtet til at nominere projekter og kontinuerligt danne teams, som skulle arbejde med mindst to processer i afdelingen. Disse teams skulle gennemføre et 22 punkts program (se bilag E), som borgmesteren og VQC havde udarbejdet. De 22 punkter var en udviklet og tilpasset kvalitetsproces, som bl.a. tog udgangspunkt i materialet fra, og arbejdet med, Juran's process og Deming's 14 punkter. Produktiviteten og resultaterne blev i den forbindelse fulgt kontinuerligt. Blandt andet gennem at alle notater skulle tilgå borgmesteren og kvalitetslederen.

De bærende elementer har herudover været Teams og Komiteer. Komiteerne er fast udvalg, imens teams'ene alene har til opgave at fuldføre konkrete projekter, som er beskrevet i et "charter" af VQC.

To bærende komiteer: Forslags- og anerkendelseskomiteerne

Der var nedsat en Forslags komite, som skulle gennemgå de ideer, der kom ind til projekter. Komiteen havde dog alene kompetence til at gennemgå de forslag, der havde en kort tidshorisont. Herudfra skulle de vurdere om et projekt skulle gennemføres, eller ikke og de skulle sørge for at anerkende den medarbejder, som var fremkommet med forslaget, hvis de vurderede, at forslaget var det værdigt. Hvis projektet havde en større karakter skulle forslaget gå videre til VQC. "En større karakter" var defineret ved, at det ville tage mere end en person flere dage.

But in terms of the suggestion program I think it was in place in 1993 - so probably a year before I got here.... There was a team formed which looked at various suggestions programs and different company's and it was a cross functional team - and they tried to come up with a suggestion for a suggestion program that would work in the village to try to get people to submit quality improvement ideas on what they thought would make it a better place to work - in the department or somewhere else... and I think

the hope were, that the suggestions would evolve to a kind of big cost saving and efficiency making types of suggestions. But a lot of them have turned out to be a kind of little things that turned out to be kind of good ideas, but the scope of suggestions I think have not progressed as much as we would have liked them to progress..." (Human resource director)

Formålet med komiteen var at udvikle idéer til at skabe en øget effektivitet og produktivitet gennem anvendelsen af de TQM principper, som medarbejderne blev trænet i. For at støtte denne proces blev anerkendelseskomiteen etableret for at installere nogle motivationsskabende elementer.

Anerkendelses komiteen er ligesom Foreslagkomiteen et fast team, hvilket er forskellen mellem teams'ene og en komite. Det har en kontinuerlig opgave at foretage, hvorimod teams afsluttes, når de har gennemført den tids- og resultat-rettede opgave, som de er blevet stillet. I komiteen skulle de gennemgå forslag til anerkendelse af personer, som havde bidraget med idéer eller udført nogle opgaver, som var værd at anerkende. En anerkendelse skete ved, at en medarbejder skrev på en formular, hvorvidt de mente, at en kollega for eksempel havde udført et stykke arbejde, som burde have en anerkendelse. Anerkendelseskomiteen gennemgik disse og bedømte, om der skulle gives anerkendelse. Stort set alt kunne blive gjort til genstand for anerkendelse. Det kunne være ift. forslag til kvalitetsforbedringer eller det som blev kaldt for "caught in the act"; en kollegial gerning, som blev værdsat af andre i organisationen – eller af borgerne i kommunen.

Graden af anerkendelse varierede og baserede sig på den *værdi*, som de enkelte forslag gav i omkostningsbesparelser, hvis der var tale om kvalitetsforbedrings- (eller effektivitetsforbedrings-) forslag. Nogle forslag relaterede sig til sikkerhedsemner og kunne også blive genstand for anerkendelsessystemet. Midlerne til anerkendelse var et lille *Certifikat*, hvorpå borgmesteren udtrykte sin påskønnelse og anerkendelse af det arbejde, som var udført. Man kunne også opnå at få en *Kvalitetspen* eller en *Kvalitetskop*, hvorpå kommunens kvalitetslogo var trykt. I den sidste del af perioden indstiftedes også *Månedens Medarbejder*. Månedens medarbejder blev blandt andet forsøgt etableret, idet der var en meget ringe anvendelse og opbakning bag komiteernes arbejde.

Der var meget forskellige opfattelser af indholdet af disse kvalitetsinitierende foranstaltninger. En medarbejder, som var meget positiv overfor systemet, udtrykte at dette var en god og uformel måde at vise sine kollegaer, at de gjorde noget, der var bemærkelsesværdigt. Samtidig udtrykte hun dog, at der var en del papir arbejde og arbejde med at vurdere de mange anbefalinger. Men det sidste stod i modsætning til, at den samme interview person, som selv sad i komiteen, også udtrykte skuffelse over den meget ringe deltagelse og opbakning de havde fra deres kollegaer. For at imødekomme dette, arbej-

dede komitéen for at etablere en "Månedens Medarbejder" som et "nyt og anderledes" tiltag og som alternativ til en Kvalitetspen eller Kvalitetskop.

For at kunne deltage i anerkendelseskomiteen var det en udtalt forudsætningen, at du selv havde præsteret og opnået noget gennem kontinuerligt arbejde for TQM programmet, som af ledelsen (og VQC) blev anerkendt som prisværdigt.

Teams – et bidrag til udbredelse af den bærende koalition?

VQC dannede teams på baggrund af de idéer, som var blevet nomineret. Nomineringen – eller indstillingen – kunne komme fra forskellige steder. Inklusive medarbejderne. Idéerne blev først taget op af VQC som besluttede, hvorvidt at en projektnominering havde "meritterende" format til at udvikle sig til et egentligt team-projekt. På baggrund af udvalgte nomineringer udviklede VQC en kontrakt – et Charter – som var styrende for det dannede Team. "The Charter becomes the boss", som det blev udtrykt. Team'et bestod af en team-leder. Det hed sig, at enten kunne Team-lederen være en frivillig, eller team-lederen kunne blive udpeget af VQC. I et interview med borgmesteren stod det dog klart, at VQC altid afgjorde, hvorvidt en person var i stand til at kunne klare funktionen som team-leder. Selektionsprocessen skete også gennem dem, der blev udvalgt til at gennemgå Team-leder og -facilitator kurset. På hvert team var der endvidere en Team-sekretær, som blev valgt af teamet selv; og så var der en team facilitator, der blev udpeget af VQC. Facilitatoren var i de fleste tilfælde de frivillige rådgivere, som havde arbejdet i den multinationale virksomhed i området. Det var altså ikke en fra kommunen.

Hver team havde en mission og en kontrakt, defineret og præciseret af VQC, som de skulle udføre. Teams'ene var ikke permanente. Så snart deres opgave var udført, blev teamet opløst. Team-lederens ansvarsområde blev nøje beskrevet: Team-lederen var ansvarlig for dagsorden, strukturering af opgaverne og mødet; at sørge for at deltagerne var til stede; at tildele opgaver til team medlemmerne samt at lede og styre teamet gennem de forhindringer, som måtte opstå i processen.

Team-lederen skulle sende notater til borgmesteren kontinuerligt. På baggrund af teamets arbejde og analyser skulle der udfærdiges en rapport. På baggrund af den, tog VQC stilling til om forandringerne skulle – eller ikke skulle – implementeres. I tilfælde af implementering, blev processen kontrolleret kontinuerligt. Team-lederen ville i implementeringsfasen være en del af processen, imens at team-facilitatoren opholdt sig på side-linjen som sparringspartner for team-lederen og som kvalitetssikrer af processen. Team-facilitatoren skulle sikre, at processen gennemløb det 22-punkts program, som var blevet opstillet som agenda for hvert team.

For at støtte arbejdet for udvikling af en kvalitetskultur blev der også etableret informationstavler med opgørelser over aktiviteter. Informationstavlerne ansås som værende meget væsentlige i bestræbelserne på at danne og udbrede kvalitetsbevidstheden og –kulturen. Informationstavlerne indeholdt for eksempel informationer om igangværende og afsluttede teams; om medarbejdere der var indstillet til anerkendelsen og som allerede var blevet anerkendt. Der blev også udarbejdet nyhedsbreve, som jævnligt blev udsendt. De havde i lighed med informationstavlerne en vigtig funktion i bestræbelserne på at skabe den tilsigtede kvalitetskultur.

Uddannelse og træning til TQM

Kommunen har etableret et Kvalitetsuddannelses program, som består af adskillige kurser. Kurserne er udviklet på baggrund af den træning og det materiale, som ledelsen havde fået hos Juran.

Det første element i træningsprogrammet er et "Bevidsthedskursus" ("Awareness Courses"), som er rettet direkte mod nye medarbejdere. Kurset er planlagt til en time og beskrives som et overblik over TQM og kommunens initiativ. Definitionerne for de grundlæggende begreber med tilknytning til TQM; historien bag TQM programmet; Kvalitetspolitikken sammen med Juran's trilogi, har til formål at skabe opmærksomhed hos, og vise de nye medarbejdere, hvordan "Kvaliter" fungerer i kommunens arbejde. Formålet er, at vise medarbejderne vejen ift., hvordan TQM skal indgå i kommunens arbejde.

Det andet element er "Kvalitetsgrundkurset" ("Quality Basic Course"). Grundkurset er rettet mod alle nye medarbejdere og medarbejdere, som gerne vil have et overblik eller tilbageblik. Det går tættere på Kvalitetsforbedringer, Kvalitetsplanlægning og Kvalitetskontrol, og det fokuserer på begrebet "Kunder" (interne og eksterne). Også emner som infrastruktur tages op, og man kommer tættere på nogle af de enkelte kvalitetsredskaber. Et indblik i rollerne som henholdsvis team-ledere og team-facilitatorer er også en del af kurset. Kurset er planlagt til en varighed på 10 timer.

Et egentligt kursus i rollen som hhv. "Team Leder og Team Facilitator" ("Facilitator / Team Leader Class") er det tredje skridt i træningsprogrammet. Det skal, i løbet af de fire timer der er afsat, uddanne medarbejdere, som ønsker at arbejde enten som leder eller som facilitator for et team. Heri indgår elementer som "coaching", der skal udvikle kvalifikationerne til, at et team holdes på det rette spor. Team-lederen eller -facilitatoren skal klargøre og konfirmere; give feedback samt styre og lede modstand i processen. Det er nogle af de emner, som er nævnt i kursets plan.

For det fjerde er der etableret et 4 timers program for uddannelse til håndtering og praktisering af Kvalitetsredskaber. ("Quality Tools Class"). Træningen er for alle, som har interesse heri. Kurset præsenterer teknikker til anvendelse af procesanalyse osv.: flow diagrammer, Brainstorming, Årsags-virknings-diagrammer, Data indsamling, Grafer og kurver, Stratification (systematisere gennem lagdeling), Pareto Analyse (analyse af indkomstfordelingen) og spredningsdiagrammer.

Det femte kursus er i "Team Udvikling" ("Team Development Class"). Det er for medarbejdere, som allerede har taget team-leder og facilitator modulet. Dette varer 3,5 time og indeholder særligt tre dele. Det første er "Team Udvikling", der består af temaer som karakteristika ved team; faser, strategier og byggeklodser i relation til teams. Anden del handler om kommunikation og temaerne herfor er for eksempel, hvordan man skal lytte, og hvordan skal man forholde sig til konflikter. Og naturligvis er der også her temaer med præsentationsteknik og, hvordan man træner andre. Det sidste tema har at gøre med "Team Effektivitet" og team møder.

"Præstations vurdering" ("Performance Measurement") er det sjette modul, som alene retter sig mod afdelingsledere og medarbejdere, der har ansvaret for indsamling og bearbejdning af data. Det tager omkring 2,5 timer og ser på præstationsstandarder; service præstationer og -anstrengelser samt resultater. Hvad vurderer og måler man, og hvordan vurderer og måler man mission, kerneprocesser, input, output og outcome.

I forbindelse med uddannelsesprogrammet, som er nævnt og beskrevet ovenfor, er der også mulighed for yderligere individuel træning og uddannelsesprogrammer under vejledning af VQC medlemmer, hvilket indebærer, at det skal godkendes af VQC. ("The Quality in Government – Quality Education / Training Program", internt notat). Blandt andet foranstaltede ledelsen et samarbejde med en lokal bankfilial i forbindelse med et reengineering projekt (som udsprang af TQM projektet) i Kundeservice. Medarbejderne i kommunen deltog på "Kundeservice"-kurser, som banken havde udviklet. En afdelingsleder havde fx også taget kurser med udgangspunkt i Blanchard og Hersey's (1996) "Situationsbestemte ledelse", for at kunne håndtere de gruppedynamiske konflikter, der fremkom som konsekvens af omstruktureringer.

Under uddannelsen beskrives blandt andet Toqua Village's Mission Statement ("To make Toqua the best community in which to live and work") og Kvalitetspolitikken (se tidligere tekstboks i afsnittet *Den tredje vej – Etableringen af en koalition omkring TQM*). I materialet bliver medarbejderne bekendt med det faktum, at TQM er grundlaget for kommunens overlevelse. Det hedder blandt i materialet at

To remain competitive, communities and companies throughout the U.S. and the world have implemented TQM, many to survive.

-TQM is the buzz-word of the 90's. It is in government, education, business- Mention Armed Forces, Madison, Wis., Tennessee, etc.

-Village's long-term survival depends on TQM. It is being employed by the Village to:

- a. be more competitive with other municipalities in gaining and retaining residents and businesses,
- b. to better meet the needs of our customers, the citizens of Toqua Village,
- c. and to drive the cost of operating our government down – for survival
(materiale fra "Bevidstheds" træningskurser i TQM)

Det er altså klart, at kommunen er nød til at handle for at kunne overleve som en kommune i fremtiden. Medarbejderne skal motiveres til at arbejde for TQM ved at blive trænet i disse bevidstheds-udviklende perspektiver om trusler fra omgivelserne.

I forlængelse af træningskurserne er der opstillet en lang række punkter, som beskriver, hvad det *forventes*, at medarbejderne har lært gennem deltagelsen.

1. Define TQM
2. Verbalize the need to use TQM
3. Identify your internal customers and understand what their requirements are. (& how to find those out)
4. Identify your external customers and understand what their requirements are. (& how to find those out)
5. Know what the Village of Toqua Mission Statement is.
6. Know where the Village of Toqua Quality Policy is located.
7. Be able to use the "Plan-Do-Check-Act" cycle of continuous improvement
8. Understand the need for continuous improvement and continuous learning.
9. Understand why employee involvement and empowerment are crucial to TQM.
10. Know how to use Suggestion System.
11. Know how to nominate a project for a Quality Team
12. Be able to flow chart various components of your job.
13. Know how to gather data to be used in making decisions.
14. Be able to use the "Juran Process", which are the steps of problem solving. [phr: de 12 skridt udviklede borgmesteren og VQC senere til 22 se bilag E]
15. Know where our "In-house" Quality Resource Center is located.
16. Know who the members of the Village Quality Council are and what the roles of the VQC are.
17. Be aware of the Quality Tools:
 - Flow chart; b. Pareto analysis; c. Scatter Diagrams; d. Run Charts; e. Cause and effect (fishbone) diagrams; f. Histograms; g. Check sheets; h. Control charts; i. Process capabilities chart
18. Know how to participate by using the following:

- Brainstorming; b. How to be part of effective team meetings; c. Understand the role of the team leader and facilitator; d. How to work productively on Quality Teams

Benchmark og Reengineering – redskaber i et TQM-program

Som en del af TQM programmet stod Benchmark centralt. Dette værktøj til sammenligning med andre, der producerer samme ydelser er også ofte et centralt perspektiv i Juran Institute's program for TQM. TQM programmet i Toqua Village betonedede Benchmark perspektivet fra begyndelsen. Men der var kun få kommuner, som udarbejdede benchmarks.

Yes - we have been doing this [benchmarking] for seven years... we were the first in NY State to do it....and when we did it there was maybe five or six cities and municipalities there did it. So it was not much we could do for benchmarks.... but now there is a lot of books out there. So we do have municipal-benchmarks of all of our departments that gives national standards, that we can try and match up to....(Borgmesteren)

Siden er der udviklet kommunale benchmark for stort set, hvad som helst (ex. Ammons 1996, 1994). Kvalitetslederen anvendte også Ammons bog, som havde benchmark for praktisk talt alt, hvad en kommune foretager sig. Fra at tage sig af nabo-problemer til, rennovationsafhængning eller bekæmpelse af brande mm.

Afdelinger og teams blev opfordret til at anvende Benchmark for at vurdere effektiviteten af deres ydelser, og for at se om der var mulighed for at udvikle deres processer, så de blev mere effektive. De føjede i den forbindelse også begrebet Reengineering til listen af anvendte værktøjer og redskaber. Særligt havde de to processer, som blev omstruktureret efter Business Process Reengineering-principperne. Principperne var i øvrigt nogle, som borgmesteren tilegnede sig på baggrund af læsning af en del af litteraturen i tilknytning hertil.

I read two books about Reengineering... it was in the business world.... But we followed his; you know do this do that.... I went home and memorized and read the book and then came in with the workers and we did it step by step by step. So when I say we reengineered two process - two big ones... but we have also done little ones (Borgmesteren)

Reengineering blev anvendt som udgangspunkt for omstrukturering af to "store processer", som borgmesteren udtrykte det; og adskillige mindre. De to store var byens garage, hvor maskin- og vognparken blev vedligeholdt. Dette var tidligere sket decentralt i forskellige enheder, men blev nu samlet et sted. Den anden proces var Kundeservice.

Benchmarks, samt måling og vurdering, blev af mange medarbejdere ligefrem bekæmpet i begyndelsen af projektet. Dette gjaldt såvel flere af afdelingslederne, som det gjaldt de "menige" medarbejdere. Afdelingerne ville simpelthen ikke måles. Årsagen var ifølge borgmesteren, at de oplevede det som en måling af dem personligt og ikke af

processerne. Trods borgmesterens udtalelser om, at han kunne tvinge medarbejderne til at udføre arbejdet med TQM, valgte han at træde et skridt tilbage i kravet om benchmarks og måling. Han opstillede i stedet nogle rammer og overlod det til de enkelte

Statistik over nominerede kvalitetstiltag i Kvalitetsprojekt i Toqua Village

1992: 2 Pilot Projekter og 5 Kvalitets Teams

1993: 42 projekt-nominationer blev modtaget. Herudaf blev 22 teams dannet og 4 blev indfriet gennem administrativ procedure. 2 blev holdt i venteposition for senere handling og 4 blev kategoriseret som havende afdelingsspecifik karakter. De sidste 10 blev kategoriseret som ikke-kvalitets-projekter.

1994: 12 projekt-nominationer blev modtaget. 9 Quality Teams formed. Et blev holdt i venteposition og en blev gennemført administrativt. Den sidste refererede til en eksisterende komite.

1995: 14 nominationer blev modtaget. 2 kvalitetsteam blev dannet og 12 blev udskudt til tidlig 1996.

afdelinger at udfylde rammerne for at følge deres processer tæt. Efter noget tid kom afdelingslederne tilbage og sagde, at de rent faktisk var stolte af deres produktion, fordi det viste sig, at de lå fint på mange parametre ift. andre kommuner.

Halvdelen af medarbejderne blev åbne overfor kvaliteterne ved at analysere og indsamle data samt at måle og vurdere deres processer. Men halvdelen af dem ønskede samtidig ikke at anvende tid på dette aspekt.

We have some employees that is almost as if the light came on and the handcuffs came off; it was: "waaaaw, I understand this whole thing, and how it all fits together" (Borgmesteren)

Jeg fik muligheden for at tale med begge parter.

I det følgende vil jeg beskrive to decentraliserede forandringsprocesser, der blev udviklet på baggrund af TQM. I en artikel fra april '96 i lokalavisen hedder det under overskriften "Employees save Toqua money" blandt andet:

Employee cooperation has been a driving force behind Toqua's successful cost-cutting measures, Mayor said. In the past four years, more than 40 employee teams have offered suggestions, many of which have resulted in time and money saving:

The village is in the process of combining its parking ticket, light and water billing, clerk, data processing and payroll offices. The move is expected to save a minimum of \$50.000 a year. (Lokalpressen)

Den 22. juni samme år skriver Borgmesteren også selv en artikel om projektet. Han beskriver en vis modstand fra nogle medarbejdere og en enkelt fra Kommunalbestyrelsen. Men også en stor opbakning til projektet. Det fremhæves bl.a. at

Quality improvement teams are important to TQM. Today we have had more than 50 of them[...] The success of the teams has ranged from minor savings of time or money to significant savings. For example, the Refuse and Recycling Team saved approximately \$100.000 per year. (Lokalpressen)

Det er disse to processer, som jeg i det følgende vil beskrive og analysere på baggrund af mit empiriske materiale.

Benchmark og omstrukturering af Renovation og genanvendelse

I 1994 tog borgmesteren initiativ til at undersøge en af kommunens ydelser. Kommunen stod for afhentning af skatteydernes renovation og genanvendeligt materiale – det vil sige afhentning ved omkring 6.000 husstande, forretninger, virksomheder osv. Arbejdsprocesserne består i at køre affaldstrucken, hente affaldet ved de respektive boliger, sortere hvor det er nødvendigt, og køre affaldet ud til lossepladsen. I processen skal medarbejderne være opmærksomme på sikkerheden. Særligt ift. overhalende biler. Endvidere kan der i affaldet også være skarpe genstande osv. Når to medarbejdere arbejder hurtigt, skal de passe på, at de ikke rammer hinanden med affaldssækkene og i øvrigt være forsigtige med at belaste ryggene. Året forinden var en medarbejder i en anden kommune omkommet ved en arbejdsulykke på lossepladsen. Han var kommet i klemme i affaldspreseren på affaldstrucken, da affaldet var blevet hældt ud og pressen skulle føres på plads. Om vinteren er der isglat og medarbejderne kan få forfrysninger, hvis de ikke sørger for at holde sig varme og tage pause inde i trucken's førerhus. Både om sommeren og vinteren kan der også forekomme dehydrering. Om sommeren naturligvis på grund af varmen og om vinteren, fordi arbejdet er fysisk krævende, og der er en tendens til at glemme at indtage væske.

Borgmesteren tog initiativ til at foretage noget benchmarking på ydelsen. Han tog kontakt til en privat renovationsvirksomhed i området for at høre, hvad de skulle have for at afhente affald og genanvendeligt materiale og bringe det til lossepladsen. Borgmesteren selv beskriver processen sådan her:

Solid waste collection, garbage... hmmm Let's say it cost 600.000\$ for us to pick up garbage. I went to a private garbage company and said how

much would you charge. They said 500.000\$... So I went to the men, and said that this company could pick up the garbage for 100.000 \$ less than you can. Unless you change your process' and can beat that price [gestikulerer, at processen forsvinder ud af kommunen]. So the men, with [kvalitetslederen]'s leadership, re-did the garbage process. They went to bigger trucks; they changed their routes... They used to have for example three garbage trucks to go pick up the garbage, right, and they pick it up by lunchtime... Eat the lunch and then each of those three trucks drove to the dump... drove back... half hour - hung around - went home..... So now what they do - they all pick up garbage eat lunch, and then one man takes one truck up and back, then the next truck up and back, and then the third truck up and back. Meanwhile the other guys move lawns, fix roads, and provide more value... so thats a big one too...

PRH: How did that effect the perception of working environment and working conditions....?

The men - most of them liked it; because picking garbage is not fun.... and this way, at least half a day they got to do something that they could use their skills - they could paint... we have some that do very well with concrete [støbe cement], moving lawns; it was better than riding the garbage truck... So it helped their morale; and helped their self esteem; they began to feel good; they got to the point where they thought they could do better. (Borgmesteren)

Grubelederen for renovationsafdelingen og sjakkene havde på baggrund af borgmesterens benchmarking fået besked på, at de skulle finde 100.000\$, hvis ydelsen skulle forblive på kommunale hænder.

We had to come up with some way that we could.... we have a mission statement which we still have; which is to give the tax-payers in the Toqua Village the best possible service at the lowest cost. We had to reinvent our refuse and recycling so that we could compete with the ... commercial [...] We ended up saving the tax-payers by 100.000 dollars by redoing this... by reinventing this. And it was all through Total Quality Management.... (grubelederen for renovationsafdelingen)

Det lykkedes ifølge borgmesteren, kvalitetslederen og grubelederen at opnå denne besparelse. Kvalitetslederen alias direktøren for Offentlige Arbejder fortæller, at de sparede omkring 30-40% pr. husstand. Det var en imponerende besparelse på baggrund af den omstrukturering, der er beskrevet ovenfor. Tilmed var det på baggrund af omstruktureringen også lykkedes at opnå en sidegevinst: Arbejdsforholdene og arbejdsmiljøet var forbedret. Jeg fik lyst til at undersøge arbejdsprocesserne og forandringsprocessen lidt nærmere. Det fik jeg adgang til.

Teamet der blev dannet bestod blandt andet af kvalitetslederen, som var Team-leder og gruppelederen for renovationsafdelingen. Gruppelederen var ikke på det tidspunkt (1994) leder. Imidlertid havde han valgt at arbejde for TQM, da programmet blev påbegyndt.

When this system [TQM] took over, when this mayor came in; I chose to get involved in it.... in the Total Quality Process. And eight years later I am a supervisor. I see a lot of people fighting it – still fighting it, (gr. leder for ren.afd.)

Gruppelederen var blevet ansat som renovationsmedarbejder otte år forud for min undersøgelse – relativt kort tid før valget af den nye borgmester – og var nu blevet gruppeleder. Han havde valgt, at gå aktivt ind i kvalitetsudviklingsprojektet. Han var siden blevet sjakformand. Men rollen som sjakformand gav store problemer fortalte han, fordi sjakformanden ikke havde nogen egentlig autoritet. Det betød, at han var ledelsens repræsentant, men at han kom til at stå i modsætningsforhold til sine kollegaer og fagforeningen.

That's been a problem for 5 or 6 - gee how long - years - since we started the program. Major problem with the crew chief. Every body who have been in as a crew chief has gotten ridiculed... the union has made it really tough for them. (gr.leder ren.afd.)

Gruppelederen lagde stor vægt på, at hans egen succes skyldtes TQM-projektets anvendelse. Derfor stod han også meget uforstående over for de medarbejdere, som stadig var imod projektet. I teamet udregnede man en omkostningsanalyse for, hvad det kostede pr. husstand. Kvalitetslederen fortæller:

And that cost is comprised of labor cost, the equipment cost; the cost of the truck, vehicles and it also comes down to the efficiency of how many houses pr. day you can service. So there is a lot of data collection involved in that. Because what happens in the case of garbage-collection is that the more houses you can do pr. day the lower your unit costs become; because your labor costs are constant to a point; your vehicles cost going to be constant, the fuel, the tires, the maintenance, the insurance - some of those costs are fixed. The labor costs: We used to have three people on every truck. *Those people are union people who are paid a good wage and benefits. We found that we could reduce that - to have one union employee on the truck and then two, what we call temporary labors, who are not members of the union and they just work whatever hours the truck is working and then they are done... So we are able to reduce the cost of labor in that fashion. And then we are able to increase the productivity by getting*

better equipment. (Min fremhævelse; Kvalitetsleder og direktør for Off. Arb.)

Det var en noget anden udlægning af, hvor omkostningsbesparelserne var blevet hentet, end den jeg fik fra borgmesteren. Omkostningseffektiviteten var blevet øget på grund af en ny truck, som kunne indeholde mere. Den nye truck muliggjorde, at renovations-afhentningen nu kunne foretages på fire dage fremfor fem. Til at gøre det behøvede de kun den nye truck samt en af de gamle; altså to i stedet for tre – dermed sparede de også bemanningen af den sidste truck. Den femte dag arbejder sjakkene så på parkanlæg mv. og på indsamling af genanvendeligt materiale. Udviklingen af den nye truck havde også en række sikkerhedsforanstaltninger, som de gamle truck ikke havde haft. Så der havde også været en sikkerhedsmæssig side-effekt ved, at få det nye materiel. Dels blinklys, og refleksstriber, men også en afskærmning, der kunne forhindre dødsulykker, som var forekommet året forinden i en anden kommune nær ved. Men en stor del af besparelserne var altså også hentet på at omstrukturere bemanningen på truckene. Dels havde reduktionen af antallet af trucks medført, at der ikke var behov for bemanning på den sidste. Dels var de tidligere aflønnet, så de kunne udføre arbejdet hurtigt og holde fri efterfølgende. Det blev forhindret via en ændring af den ansættelsesform, som nogle af medarbejderne havde haft: tidligere havde de arbejdet tre fastansatte medarbejdere på hver truck. Det vil sige medarbejdere, der er fastansat i kommunen. Som en del af denne fastansættelse følger også "social benefits og health insurance". Social benefits dækker over fx betalt orlov, løntillæg, forsikring, pension og opsparing og andre lovligt tilgørende goder. For kommunen udgør disse "benefits"-udgifter ifølge en leder, det ofte op til omkring 30% af lønudgiften (se skema 1). Efter omstruktureringen blev det arbejde,

hvor affaldet hentes fra husstanden og smides i affaldstrucken, udført af to medarbejdere, der kom fra det multinationale vikarbureau "Manpower". Kvalitetslederen understregede, at de ikke havde fyret de tidligere

Skema 1 State and Local government – Employer Costs per Hour Worked: 1994

Item	Total Compensation (\$)	Wages and salaries (\$)	Benefits (total)	Percentage
White collar occupations	28,60	20,38	8,22	28,75
Blue collar occupations	19,42	12,49	6,93	35,68
Service occupations	17,71	11,25	6,45	35,42

(Baseret på: Census 1996: 320)

ansatte fagforeningsmedarbejdere, men at nogle var blevet forflyttet og andre var blevet pensioneret.

Det var altså i bogstaveligste forstand "temps", som skulle gøre det beskidte arbejde. De blev betalt på timebasis. Lønnen lå på omkring mindstelønnen, hvilket er 5,5\$ i timen. Det betyder også, at der ikke er råd til en sundhedsforsikring. De to temps, som arbejdede på den truck jeg kørte med, havde trods deres løse ansættelse - inklusive de manglende vilkår, som følger med denne ansættelsesform - været ansat der i adskillige år. Den ene havde arbejdet der i 5 år, og forud for det havde han været renovationsmedarbejder i en anden kommune i 7 ½ år. Den anden havde arbejdet der i 3 år. Han var omkring 40 år, men boede hjemme, hvilket derfor betød, at han alligevel kunne oprettholde en sundhedsforsikring grundet nogle billiggordninger.

En onsdag januar morgen i '99 var der 0 graders fahrenheit. 15 graders frost målt i celsius. Som en del af mine besøg i kommunen havde jeg fået lov til at arbejde sammen med sjakket, som stod for renovationsafhentning og sortering. Målet var affaldsruten i Toqua Village. En time efter sad jeg og svedte inde i affaldstrucken. Jeg havde i anledning af kulden udenfor taget temmelig meget varmt tøj på. Jeg talte med den fastansatte medarbejder. Det var et ensformigt arbejde at køre trucken - tænkte jeg. Jeg overvejede om det ikke belastede ryggen, eller gav andre gener at sidde i den samme stilling hele dagen. Men det afkræftede han. Heldigvis havde han sin sundhedsforsikring og en rimelig god løn forhandlet gennem fagforeningen. I de 15 graders kulde udenfor, arbejdede de to temps for en løn på omkring 5,5\$. 15 graders kulde om vinteren og hedebølge om sommeren. Sommeren var værst, sagde de, for der var der mange insekter. I henholdsvis 3 år og 12 ½ år havde de gjort det. I en periode som fastansatte, med de goder, som fulgte med det. Men nu udlejes af det multinationale Manpower på timebasis - og ingen rettigheder. Det gjorde indtryk. Jeg gik ud for at se om jeg kunne deltage uden at komme i vejen. De arbejdede hurtigt. Og de var meget koncentrerede om at finde affaldet i snedriverne og få affaldssækkene behørigt på plads i trucken's lad uden at udsætte sig selv for fare fra overhalende biler. Og uden at udsætte hinanden for farer, når de kastede affaldet ind bag i trucken. De havde en intern konkurrence om, hvem der arbejdede mest effektivt. Selv om de arbejdede effektivt tog de også en pause ind imellem. Pauserne udviklede sig altid ved indgangen til truckens affaldsknuser. Men pauserne var ikke blot rekreative ophold, som skulle bruges til at gnide hænderne for at få varmen eller hvile musklerne. Pauserne opstod når der var brugbare ting blandt affaldet: Det var tøj og gamle smykker, som var smidt ud. Eller det var tomme dåser - 5 cent pr. dåse. Og så var det onsdag. Onsdag var en god ugedag. Det var nemlig den ugedag, hvor ruten gik via nogle beboelsesejendomme, hvor der i affaldet af ukendte grunde ofte var pennies. En hundrededel af en dollars kunne der findes en del af. Dåserne og penny'erne var et tilskud til de 5,5\$ pr. time, som de to temps tjente hver især. Som et tilskud til privatøkonomien samlede den ene, der havde sin egen lejlighed, også stearinlys-stumper. Han betalte 250\$ om måneden for sin lejlighed - uden elektricitet, varme, gas og vand. Stearinlys-stumperne kunne bringe regningen for el og varme ned, fordi han ikke behøvede at have tændt lyset så meget om vinteren. I tilgift gav de også lidt varme. Han gik også ofte tidligt i seng om vinteren for at spare på regningerne.

Senere på dagen klemte jeg mig ned mellem sæderne inde i trucken for, at vi alle fire – truckchaufføren, de to temps og mig selv – kunne tage på lossepladsen og komme af med affaldet. Der var lige bygget et nyt hul til 8 millioner dollars. Det var her den ene af de to temps fortalte mig om dødsulykken på lossepladsen. Jeg fik alle detaljerne fortalt meget malerisk. Både de tekniske, og hvordan det formentlig må have set ud. Han skulle lige se om jeg kunne tåle de grundige beskrivelser af, hvordan en sådan ulykke – sådan som han i hvert fald forestillede sig den – ville tage sig ud. For at understrege jobbet farlige karakter, fik jeg også understreget, at jobbet som renovationsmedarbejder var på top-ti listen over farlige jobs. Senere spurgte jeg, om det ikke var vanskeligt at holde varmen. Orrk, det var ikke noget problem. Faktisk plejede han ikke at gå med handsker, sagde han. Han tog sin tændte cigaret og lagde den i hånden. Så kiggede han på mig et par sekunder med et stort smil og sagde, at han havde arbejdet længe og var vant til lidt af hver. På vejen hjem talte vi en del om de sikkerhedsrisici og overvejelser, man hele tiden skulle være opmærksom på. Den ene forsikrede mig om, at der var tale om et arbejde, der krævede meget opmærksomhed. Det var ikke blot et spørgsmål om at samle og smide affald i trucken.

En afdelingsleder siger om anvendelsen af temps, som arbejdskraft for kommunen:

Obviously there is a social perspective. We now have part time employees without benefits. From a social point of view that is not good, that is not really fair to the employees. It is to hire them to avoid paying them benefits. But that is more and more what is going on. So I have problems with that, in that if someone are going to work hard for me, I think they should have a fair compensation for that. If you have a part time job it is OK for me; but if you make a full time job into two part time jobs I have a moral problem – from a social aspect. But I don't know how to tell a business they can't do that. It is a problem in America right now. (decentral leder i en anden afdeling)

Fagforeningerne havde naturligvis også været modstandere af dette. Fagforeningen stod stadig kritisk, også selvom de havde "købt" kvalitetspolitikken. Men siden var der alligevel sket en udvikling i holdningen fra nogle af de fast ansatte, som var tilbage:

But what they did add; one of the big objections that they did....was doing the actual throwing; they like to drive the truck; but they don't like to actually throw the garbage up in the truck; so what ended up happening was that they was hiring temps from agency's to kind of do the worst part of the job and redistributed the employees to do other work. (Human Resource director)

Efter omstruktureringen var der altså én fagforeningsmedarbejder på hver truck, som kørte trucken – og så var der to temps, som gjorde det beskidte arbejde. Dette forhindrede i øvrigt også muligheden for en rotation, som havde været der før. Men for de tilbageværende fastansatte var det en gevinst, at undgå det “beskidte arbejde”.

Reengineering i Kundeservice

I løbet af 1995 påbegyndtes et andet projekt. Kundeservice-afdelingen skulle omstruktureres. Kundeservice-afdelingen er placeret på Rådhuset. Kundeservice var tidligere delt op i to afdelinger. “Clerk/Treasurer” og “Light & Water Billing office”. I “Clerk/Treasurers Office” ydede de for eksempel: skatteopkrævning; budgetforberedelse, kontantmodtagelse og kvittering; forsikring og finansielle redegørelser. I “Light & Water Billing Office” var de væsentligste processer: kundeservice, regnskab og modtagelse af betaling for lys, vand, kloakering, renovation o.lign. Modtage og sende betaling af kommunens transaktioner. Journalisere alle informationer ift. kunderne og vedligeholde regnskabsjournaler. Der blev også udstedt parkeringstilladelser samt tilladelser til idræt og spil; autorisation til elektrikere og gas- og vandmestre; festival og parade-tilladelser; fødsels- og dødsattester. Desuden stod afdelingerne også for generel information om kommunen. I de to afdelinger arbejdede der 12 medarbejdere, inklusive afdelingernes ledere. De to afdelinger var fysisk adskilt bortset fra, at der var skranke, som lå overfor hinanden delt af en gang. Kunderne (borgerne) kunne stå i en lang kø ved den ene skranke imens den anden skranke var helt tom.

It used to be that this was water, light, parking, clerk, taxes [han tegner forskellige skranke] and the customer would go to one of these windows. And if you didn't have anybody at your window, you just hang out... So this one sitting here got mad at you , 'cause you didn't do anything. So I took all this down, and now we just have one thing. So now they all have to work. So they didn't like that. They didn't like working with other people. They kept pointing out who wasn't working very hard... (Borgmesteren)

Som i den danske case blev der også her anvendt tidsregistrering, som kunne bibringe informationer til at finde besparelser i omorganiseringen af arbejdsprocesserne. Borgmesteren ønskede at nedbryde disse skranke og derigennem skabe en højere grad af fleksibilitet i afdelingen. Derfor formedes et team.

the mayor had for a number of years ago initiated that people keeping track what they do on a daily or weekly basis... so we can look at that and really figure out [...] how long it takes to do various process', and how we can make those process' more efficient. And they started to deal with that to some degree. (Human resource direktør)

Afdelingslederen fortæller, at de grundlæggende set udfører det samme arbejde – de producerer de samme ydelser som tidligere – men, at der nu er en del tværgående processer.

We tried to get people training and enough time to learn new jobs[...]
Every person there is trained to do several different jobs, whereas in the past only one person did birthcertificates; only one person did hunting licenses; only one person took payment for waterbills; only one person did licenses. Now one person can do all these things. So when the customer does come; they don't get told: "Peter, well I don't do that, you need to go over there" and then Peter goes over here and then he is told "you have to go over there...". So it makes things more efficient. And it requires less people over time. So - in general we have reduced a number of people in that office - through what we call cross-training. (Kvalitetsleder & Dir. for Off. Arb.)

Afdelingslederen som først blev ansat kort tid efter, at Kundeservice var blevet omstruktureret fortæller om forandringerne og reduktionen i antallet af medarbejdere:

Well, I dealt with the fall out from the changes - so let us put it that way. But I think they actually used to be three in the data processing - and now there is one. And like I said - there was another staff member for finance and stuff [som også måtte forlade sit job] that's it - so it has been consolidating - and they do have more work to do. Absolutely they have more work to do... the by-word is "do more work with less" and it cause a certain amount of resentment. And I have to overcome that.... I say "I pay you for so much pr. day. I don't expect you to come with more." I think there was more relaxed - and fun - before... I admit that... you know... And there is time where we go out and we just don't have t. t. t - "time to turn around" - and we just keep going. Yeaah, it creates a certain amount of resentment. Unfortunately in our environment we don't have any choice but keeping... we have a limited amount of resources. The taxes are not unlimited, no matter what people think. (Afdelingslederen)

Omstruktureringen har samtidig medført en reduktion på to medarbejdere. Samtidig var der en meget høj personaleomsætning som resultat af projektet:

And we did involve employees; a number of employees... and there was just people who kept on being resistant, saying "this is a change; it can't work.... we can't get along with the other people on the other side of the hall - we don't want to be cross trained. We don't want to learn, what the other people do. We like it the way it is." So.... we did bring in some program for the employees on how to adjust to change. And that was somewhat helpful. A number of people decided to leave then though. They just

didn't wanted to be part of the process. And that's kind of unfortunate; but some people chose to leave and then other people stayed. And then we hired some new people. (Human resource director)

Projektet havde vindere og tabere – rettroende og modstandere. Det var ikke alle kritikerne, som havde forladt projektet, og det var ikke alle tilbageblevne, som havde internaliseret udviklingsprogrammerne, der havde til formål at udvikle deres forandringsparathed.

Discipler og farisæer i forandringsprocessen

As far as Total Quality Management I really believe in it. Peoples ideas are important... a lot of money have been saved through peoples ideas.... (medarb. i Kundeservice)

En af medarbejderne, som generelt anså sig selv som "en sand troende" udi TQM fortalte, at nogle teams var meget strukturerede. Fra hendes egne erfaringer fortalte hun, at det kunne være vanskeligt at få noget at sige i de teams hun havde deltaget i. I andre teams havde hun kunne bidrage aktivt. Fra før at have deltaget i udførelse af en enkelt arbejdsproces (-funktion) var hun i dag koordinator. Hun tog imod de klager, som der kom og inddrog kun sin afdelingsleder, hvis hun ikke kunne håndtere det selv. Hun havde også fået helt nye ansvars- og kompetenceområder. Men hun refererer også til hendes situation, som en situation, der er kendetegnet ved en høj grad af stress. Stress som hun oplever i det spændingsfelt, hun befinder sig i, med henvisning til det modsætningsforhold, som er mellem ledelsen og sine kollegaer. Hun brød sig ikke synderligt om fagforeningen, fordi man blev opfattet som en modpart, hvis man samarbejdede med ledelsen.

for some people if you like the management then you are not part of the union... 'cause you are talking to management. [...]

Samtidig havde hun også vanskeligt ved at se, hvad fagforeningen egentlig kunne gøre for hende:

If you are doing a good job, and if you are a needed person why are you then in a union? (Medarb. i Kundeservice)

Hun oplever derfor et stort pres, for eksempel hvis hun er fraværende ved et fagforeningsmøde, så vil det blive kommenteret af hendes kollegaer, som er aktiv i denne. Samtidig har hun en oplevelse, af at hun ikke får noget ud af sit medlemskab. Alle får en lønforhøjelse på omkring 3%, men de betaler 22\$ om måneden til fagforeningen. Kort sagt opsummerer hun: "I don't like the unions". I det store og hele lagde hun vægt på, at mange af de problemer var overstået. Men hun vendte tilbage til dem kontinuer-

ligt i interviewet som om, at spændingsfeltet stadig var en stor kilde til frustration for hende. Hun henviste blandt andet til, at der var en høj grad af utilfredshed blandt nogle af hendes kollegaer. Det skyldtes, at hun var blevet koordinator, selvom hun var kommet på arbejdspladsen efter de fleste af dem. Selvom hun havde et relativt godt forhold til de fleste – “like a family – refererede hun ofte til det manglende engagement, og den manglende deltagelse som de lagde for dagen i kvalitetsarbejdet. Hun refererede også til et belastet forhold til en række af kollegaerne som skyldtes, at hun grundlæggende var imod fagforeningerne.

Hun havde haft en opadgående karriere og oplevede den som værende en positiv proces – hun havde fået beriget sit job gennem de nye funktioner hun havde fået tilbudt, og som hun samtidig havde været i stand til at påtage sig.

PHR: Have this process changed your responsibilities.....?

For my self... absolutely when I first came here I primarily worked for the electric department; in the past two and a half years I am the coordinator of the office. My duties varies at the day - I mean - before I had a set schedule, I had to do this this and this. Today I can get up and fix the fax machine, or I can be doing something for [afdelingslederen] or I can be leaving the building to go finding something across the street.. My duties have really changed. If something happens in my office I need to find out how I can fix it or where I can go... my duties have changed – yeeah - and before I was just focused on the electric department. Now if customer calls, and they are outraged I am the first one to talk with them. If I can't calm them down, they will go to [afdelingslederen]... but pretty much I am responsible for what is happening in that office.. (Medarb. i Kundenservice)

Hun var også blevet medlem af Anerkendelseskomiteen og så sig selv som repræsentant for hendes afdeling heri. I forbindelse med udviklingen af hendes job, havde der ikke været tale om en formel uddannelse eller træning. Hendes kvalifikationer, var derfor ikke blevet tilføjet nogle meritterende formelle aspekter, som hun kunne anvende på et bredere jobmarked. Dette anså hun for - om ikke problematisk – så ærgerligt, idet hun gerne ville avancere inden for Civil Service systemet.

I Anerkendelses komiteen deltog hun med sekretæren fra borgmesterens kontor, personaledirektøren og en kommissær fra Politiafdelingen, såvel som med en medarbejder fra Park og Vejafdelingen (som Renovationsafdelingen var en del af). Som sådan kommer hun til at opleve arbejdet fra forskellige sider i organisationen og hun kom til at lære nye mennesker at kende. Også dette anså hun for en styrke ved programmet.

Hun refererede også til erfaringer fra Kundeservice teamet. Hun fortalte, at der var en del utilfredshed. I teamet skulle de lave en plan over lay out'et for, hvordan kontoret skulle se ud ifm. den forestående omstrukturering. De havde et konstruktionsteam, og der var en del planlægning. Hun refererer til forholdet til sin leder, som er virkelig godt. De taler en hel del sammen.

I interviewet kom vi også ind på nogle arbejdsmiljørelaterede problemstillinger. Jeg spurgte om de havde problemer omkring arbejdsmiljøet. Hun sagde, at de ikke havde nogle problemer, der relaterede sig til arbejdsmiljøet:

PHR: I also look into working conditions - work related injuries and things like that - I know you have a safety committee - but that is more related to heavy equipment etc...?

Yaaa, we don't have any issues here... I really have to say, that we don't have any issues. It is kind of a neat place to work. Working conditions are great, and we just don't have any issues (Medarbejder i kundeservice)

Medarbejderen her knyttede altså hendes egen personlige udvikling tæt sammen med forandringsprogrammet. Men der var også medarbejdere i afdelingen, hvis oplevelser var grundlæggende anderledes: En anden medarbejder havde været sygemeldt under omstruktureringen, hvor afdelingerne blev sammenlagt. Omstruktureringen havde medført, at hendes stillingsbeskrivelse var blevet forandret grundlæggende. For hende var det en degradering, uden at hun på nogen måde havde været involveret. I interviewet fortæller hun, at der ikke havde været en skriftlig meddelelse om hendes nye stilling, hverken fra borgmesteren eller fra personaledirektøren.

Før havde hun haft en "supervisor"-funktion. Efter hun vendte tilbage, og omstruktureringen var gennemført, havde hun ikke længere et selvstændigt ansvarsområde. Det blev hun bevidst om, da hun havde taget nogle beslutninger, som hun bagefter fik at vide, af den nye afdelingsleder, at hun ikke besad kompetencen til.

I interviewet spurgte jeg til arbejdsmiljørelaterede problemer. Hun refererede til deres sikkerhedskomite, men understregede samtidig, at det mest handlede om "tungt udstyr", afskærmning og lignende. Der var ingen arbejdsmiljørelaterede problemer, som angik Kundeservice afdelingen. Senere i interviewet viste det sig, at den sygemelding hun havde haft, samtidig med omstruktureringen, hang sammen med en operation for skader på hendes håndled og skuldre. Skader som hun selv henførte til arbejdet ved PC. I den forbindelse nævnte hun, at hun havde forsøgt at få et nyt bord, men at det havde været for dyrt.

Jeg spurgte også afdelingslederen om de havde problemer i relation til arbejdsmiljø. For eksempel skærm- og musearbejde.

Oh, yes we do... if you talk about work related problems, one of our employees has workrelated injuries to the wrist and shoulders and stuff from using a computer.... And ... my whole thing is ... that anything you can do... pads; chairs; lifting the screen; anything just do it. No question on that. That's the only thing I can do.... as far as the educational process I am not sure that anybody knows exactly what it is that causes some of the diseases. So I think it is up to the individual to say that this is more comfortable than this; or whatever you know.... Obviously it is very expensive to have an employee for But TQM really doesn't get in to that....
(Afd.leder for Kundeservice)

Som det fremgår, så er der problemer. Og hun opfordrer til, at medarbejderne finder nogle løsninger. Det er imidlertid ikke noget, som er knyttet til TQM. Samtidig er det også et individuelt anliggende, som betyder, at den enkelte må finde de løsninger, som de finder bedst. Som det fremgik tidligere, så oplevede den ene medarbejder ingen problemer på arbejdspladsen ift. arbejdsmiljø. Det var, som hun udtrykte det: "a neat place to work". Den anden medarbejder lagde også vægt på, at der ikke havde været nogle problemer. Alligevel fandt jeg – nærmest tilfældigt – ud af, at hun netop havde været opereret for et problem, som var opstået i forbindelse med arbejdet ved PC. Samtidig var hendes jobfunktion præget af en meget høj utryghed, og hendes funktioner var, efter hendes opfattelse, blevet ændret grundlæggende uden, at hun havde haft eller kunne få indflydelse derpå.

Jeg har i denne case belyst udviklingen af et program for Total Quality Management. I processen har jeg fremdraget relationer mellem programmet og den sociale dynamik for at kunne forstå, hvordan temaer omkring arbejdsforhold er blevet bragt ind – eller er blevet ekskluderet. Men hvad med selve programmets omkostningsdimension? I bestræbelserne på at foretage nogle afgrænsninger har dette ikke været i fokus. Men forud for mine første interview havde jeg foretaget noget research gennem lokalavisen. I lokalavisen var der et meget kritisk indlæg ift. Toqua Village's Total Quality Management program. Forfatteren – stod der – havde meget lang erfaring med praktisering af TQM, og angreb Toqua Village for at forgribe sig mod en række grundlæggende TQM-principper. Særligt principperne om at dokumentere stod for skud. Problemet var – sagde forfatteren – at der for en række af de besparelser, som bl.a. var fremhævet i lokalpressen, ikke forelå dokumentation for, at de reelt var forekommet. Han havde ofte konfronteret borgmesteren med dette, uden at få noget dokumentation. De tiltag, som havde givet besparelser, var primært dem, der havde reduceret antallet af ansatte. Men hvordan havde det så indflydelse på kvaliteten af ydelserne – spurgte forfatteren retorisk. Under interviewet med borgmesteren refererede jeg til artiklen. Borgmesteren fortalte, at forfatteren ikke, som

påstået i artiklen, havde erfaringer i forhold til TQM. Derimod var han ansat i kommunen. Han var altid meget kritisk overfor projektet. Måske var det Civil Service Systemet, der havde skaffet borgmesteren en kritiker inden for Toqua Village. Hvad skal man tro? Den politiske proces fortsætter, og konstruktionen og kampen om, hvordan det rationelle program fremstilles vil formentlig fortsætte.

Det politiske programs transformation og temaer om arbejdsforhold

Kommunen stod overfor økonomiske vanskeligheder. Radikale tiltag var nødvendige. Men hvor radikale? Der var flere scenarier oppe. Den ene var en opløsning af kommunen, hvor ydelserne ville blive leveret af private virksomheder – og af andre kommuner. Området ville så lægges ind under en nabokommune. Den anden løsning var lidt mindre radikal. Her ville færre, men stadig en række ydelser, blive udliciteret eller privatiseret. Kommunen ville vedblive med at eksistere, og evt. konsolidere sig med en anden kommune. Den tredje vej – den ”bløde” vej blev valgt. Kvalitet og effektivitet, skulle sikre kommunens fremtid: svaret var TQM.

I den første periode, som forløb de første to år, var TQM programmet orienteret mod hele kommunen. Der blev i den periode skabt en Kvalitetspolitik. Kerne processer blev udvalgt og arbejdet for udbredelsen af en ”kvalitetsholdning og kultur” stod centralt. Som det også fremgår af beskrivelsen opbygges der en koalition. TQM programmet bliver til på foranledning af borgmesterens initiativ. Han trækker på en række aktører uden for kommunen, herunder et familiemedlem, en professor ved det lokale universitet, nogle forhenværende konsulenter fra den omtalte IT- og konsulentvirksomhed samt Juran Institute. Endvidere forsøges der opbygget netværk i samarbejde med andre kommuner uden større held. TQM projektet er ledelsens projekt. Men ledelsen arbejder også for at knytte medarbejderne nærmere. Dels gennem et forsøg på at skabe relationer til fagforeningerne og få tillidsrepræsentanter og faglige organisationer til at indgå i The Village Quality Council og ved at få indarbejdet kvalitetspolitikken som en del af overenskomsttaftalerne med fagforeningerne. Dette lykkedes imidlertid ikke. Dels forsøger ledelsen at knytte medarbejderne nærmere programmet gennem træning, uddannelse og forsøget på at skabe en kultur og holdninger, der afspejler kvalitetsvisionen og –politikken.

Den anden fase forløb fra det tredje til det femte år, hvor fokus var rettet mod hver enkelt afdeling. Det femte til syvende år har været mere orienteret mod benchmarking og ændringer af processer på baggrund af samme. At benchmark først i den sidste periode kom til at spille en central rolle skal bl.a. ses på baggrund af, at der i løbet af processen kontinuerligt er udviklet benchmark i tilknytning til kommunale ydelser. I be-

gyndelsen forefandt der kun meget få kommunale benchmark, der kunne anvendes som udgangspunkt for forandringsprocesser.

Gennem hele perioden har der været holdt kontakt til aktører i omgivelserne, som på forskellige vis har haft relationer til TQM. Opbygning og vedligeholdelse af netværk med andre kommuner blev der også lagt vægt på, selvom det var vanskeligt og kun gav få resultater. Få kommuner har arbejdet med TQM. Især arbejdet med Benchmark var meget lille i begyndelsen. De kommuner, som faktisk arbejder med TQM var ifølge borgmesteren enten for store, eller også var de ikke kommet langt nok til, at Toqua Village fandt det interessant at samarbejde. Gennem den lokale ASQC – American Society for Quality Control – har kommunen også arbejdet for et vindue mod omverdenen. Dette er primært etableret og vedligeholdt af borgmesteren og af kvalitetslederen. For det meste har det været koncentreret på årlige præsentationer på ASQC-møder samt gennem mere uformelle kontakter. Borgmesteren har også præsenteret TQM projektet på New York Conference of Mayor's Local Government. Her har han modtaget flere priser for hans innovative programmer, som det hedder på hans præsentationsside på nettet.

For det politiske programs indholdsmæssige definition er det bemærkelsesværdigt, at der i interviewene og i det skriftlige materiale sjældent lægges vægt på kvalitetsudviklingen *uden*, at det samtidig inkluderer begreber om omkostningsreduktion, omkostningsbevidsthed, mere effektiv produktivitet osv. For eksempel har benchmark primært været anvendt til at udvikle data, sammenligninger og nye processer, der kan optimere "konkurrence-evnen" på de enkelte processer gennem omkostningsreduktion og øget produktivitet. Det gælder såvel arbejdsprocesserne forbundet med affaldsafhentning, som det gælder for omstruktureringen af Kundeservice.

Tematiseringen og forandringer af arbejdsforhold

Arbejdsforholdene ses ikke som en del af TQM. Som det fremgår er der en række vilkår for arbejdet, som eksplicit udelukkes fra agendaen. Det er temaer, som relaterer sig til klager, løn, arbejdstid samt til vilkår og betingelser for ansættelse. Arbejdsmiljøet har dog været placeret på dagsordenen, og der blev nedsat et team i en del af processen. Arbejdsmiljøaspektet fremgår også som en faktor i kommunens budgetbalanceringsstrategi, hvor arbejdet for et mere sikkert arbejdsmiljø skal sikre en reduktion af erstatningskrav og sygefravær.

I forbindelse med arbejdsmiljøarbejdet blev kvalifikationer og træningsprogrammer til udvikling af sikkerhed og sikkerhedsforanstaltninger udviklet. I interviewene og besøgende (blandt andet sikkerhedsmødet i Rennovationsafdelingen) fremgår det, at sikkerhedsudvalget og sikkerhedsarbejdet er meget centreret omkring det, man populært

kunne kalde "røg, støj og møj". Direktøren for de Offentlige arbejder, alias kvalitetsdirektøren, fortæller, at sikkerhedslederen har en af de bedste opdateringer af sikkerhedskrav, som stilles til arbejdspladser af den karakter. Sikkerhedslederen viser mig under besøget disse arkiver, som består af både vejledninger, videobånd med eksempler samt krav, der stilles fra myndighederne. I de to afdelinger, jeg har beskæftiget mig med, var det afskærmning, refleksstriber og lignende på affaldstruckene, der blev fremhævet. Der blev gjort en del ud af, at diskutere sikkerhedsforholdsregler og fokusere på sikkerhedsrisici i arbejdsprocesserne i forbindelse med affaldsafhentning. Men samtidig fremgår det også, at fx arbejdsmiljøproblematikker på kontorområdet er individualiseret i en sådan grad, at en operation for musedskader ikke bliver reflekteret som en egentlig arbejdsmiljøskade af den ansatte selv. Afdelingslederen erkendte dog problematikken og lagde vægt på, at medarbejderne selv skulle benytte de teknologiske muligheder, der var udviklet. Men samtidig fremgår det, at den kraftige fokus på omkostningseffektivitet og omkostningsreduktion har medført, at der ikke kunne indkøbes et bord til den pågældende kontormedarbejder.

I omstruktureringen af arbejdet i Kundeservice bliver arbejdet intensiveret. Forud for omstruktureringen overgår afdelingen samtidig fra et gammelt mainframe-system til nye pc-baserede systemer. Dette medfører samtidig en øget fleksibilitet og medarbejderne får mulighed for at tage pc-kurser. Flere medarbejdere får samtidig en bredere opgavevaretagelse. I udviklingen ligger der både positive og negative aspekter, når arbejdsforholdene skal vurderes.

I omstruktureringen af arbejdet i Renovationsafdelingen benytter kommunen en strategi, hvor en række omkostninger bliver eksternaliseret. Ved at ansætte medarbejdere fra et multinationalt vikarbureau til at udføre en del af arbejdsprocessen slipper kommunen for at betale en række udgifter, som er forbundet med de faste ansættelser. Det giver da også moralske overvejelser blandt visse af lederne, men der henvises her til globaliseringen og presset på kommunen, som en legitimering af den valgte strategi. For arbejdsprocessen som sådan betyder det også, at muligheden for rotation bliver mindre. Den fastansatte får et ensidigt arbejde, og de to *temps* udfører et hårdt fysisk arbejde.

TQM processen har været implementeret i et miljø, hvor modsætningsforholdene mellem ledelse og nogle medarbejdere – og især fagforeningerne – har været udpræget. Det er ikke lykkedes, som ønsket, at ændre dette forhold. Tvært imod, kan man sige, at modsætningsforholdet er blevet tydeligere. Der er sket en polarisering mellem forskellige grupper af medarbejdere – dem der har været for TQM, og dem der har været imod. Flere medarbejdere, som eksplicit fortæller, hvordan de bevidst valgte at arbejde med borgmesteren i bestræbelserne på at implementere TQM, har i perioden herefter avanceret fra "menig renovationsmedarbejder" til at blive gruppeleder og fra kundeservice-"frontlinjemedarbejder" til at blive koordinator i afdelingen. I processen er

blevet "elimineret" 25% lederpositioner og 16% medarbejdere. Udover en vis intensivering af arbejdet har dette medført en mindre hierarkisk organisation. Men samtidig er denne udvikling blevet modsvaret med etableringen og udnævnelsen af koordinatore, gruppeledere på et mere decentralt niveau. Også dette kan siges at medvirke til en øget polarisering blandt medarbejderne.

5.3 Casene på Tværs

Jeg har i 5.1 og 5.2 gennemført en beskrivelse og analyse af casene i kontekst. I det følgende vil jeg analysere nogle perspektiver, jeg finder, at de to case tilsammen giver. Denne tværgående analyse vil fokusere på følgende perspektiver:

- Institutionelle og kulturelle perspektiver: formning og praksis af politiske programmer

I kapitel 3 gennemførtes en diskussion af, hvordan formningen ind i en dansk/ skandinavisk sammenhæng kunne forventes at medføre en tilpasning af koncepterne til de institutionelle og kulturelle mulighedsbetingelser, som er fremherskende på denne arena. Mulighedsbetingelserne udgør det på samme tid som begrænsende rammer for forandring, men giver også muligheder til aktører.

- Udvikling som kategorisk imperativ: Ledere som brugere og designere

I såvel Burebjerg Kommune som i Toqua Village var *udviklingen* i form af omverdensforandringer centrale henvisningskategorier fra de bærende koalitioner. Fleksibilisering, globalisering, konkurrence, krav om forandringsparathed og tilpasning af organisation, gruppe og individ, har været centrale begrebspår, som har været med til at legitimere forandringsprocesserne. I afslutningen af kapitel 4 gennemførtes en diskussion om relationerne mellem koncepter, konsulenter og ledere. Med udgangspunkt i denne vil jeg gennemføre en analyse af ledere som brugere og designere af forandringsprogrammer og -processer.

Institutionelle og kulturelle perspektiver: formning og praksis af politiske programmer

I casen om Burebjerg kommune står det klart, at medarbejdernes indflydelse på udviklingen, afviklingen og indviklingen af BPR projektet har været lav. Det gælder såvel den uformelle, som den formelle indflydelse. Som det også er nævnt i forbindelse med konsulentinterviewene, er den skandinaviske model her præget af et paradoks. På den ene side er medarbejderne i princippet sikret en rimelig høj grad af indflydelse gennem aftalesystemet. På den anden side anvendes dette netop som argument for ikke at inkludere medarbejderne i de styregrupper, som er en central del af de bærende koalitioner for de politiske programmer.

Alligevel skal det understreges at aftalesystemet har en vis indflydelse. For det første sætter det nogle rammer for, hvad ledelsen rent faktisk kan tematisere uden inddragelse af medarbejderne. Også selvom dette ses udeladt ved, at forandringerne i planlægnings-

fasen ikke tegnes så gennemgribende, som de så senere viser sig at blive. For det andet giver aftalesystemet en større åbenhed, og medarbejderrepræsentanter kan i langt højere grad end i fx USA tematisere perspektiver som udvikling af arbejde, forandring af arbejdsprocesser, arbejdsmiljø osv. på dagsordenen i Samarbejdsudvalgene. I Burebjerg Kommune blev dette kun i ringe omfang udnyttet.

I såvel Burebjerg som Toqua Village var hhv. BPR projektet og TQM projektet ledelsens initiativ. Det var begge top-down drevne forandringsprocesser. I Toqua Village fremgik det, at borgmesteren anså det for væsentligt at inkludere de faglige organisationer når sådanne forandringsprocesser skal udvikles. Men det var ikke lykkedes pga. det udtalte modsætningsforhold. I USA og i Toqua Village er der ingen institutionelle rammer, som sikrer, at medarbejderne inddrages. Og dette er en væsentlig årsag til, at der ikke historisk har udviklet sig mere samarbejdsorienterede relationer mellem ledelse og medarbejdere – særligt i forholdet til de faglige organisationer. Jeg vender tilbage til dette perspektiv i analysen og konklusionen for afhandlingen i næste kapitel.

Udvikling som kategorisk imperativ: Ledere som brugere og designere

Allerede i afhandlingens indledning har jeg peget på, at udviklingen ofte ses som et kategorisk imperativ. Den nye, fleksible økonomi, globalisering, fleksibilisering, konkurrence osv. osv. er henvisningskategorier, som inddrages når forandringer i organisationer igangsættes. Disse fortolkes og omsættes til handling gennem politiske programmer. Konsulenterne er en væsentlig drivkraft i denne dynamik. Men er lederne så ofre for *udviklingen, koncepter og konsulenter*? I såvel Burebjerg Kommune som i Toqua Village var *udviklingen* i form af omverdensforandringer centrale henvisningskategorier fra de bærende koalitioner. Fleksibilisering, globalisering, konkurrence, krav om forandringsparathed og tilpasning af organisation, gruppe og individ, har været centrale begrebspår, som har været med til at legitimere forandringsprocesserne. Med henvisning til *udviklingen* blev konsulenter og koncepter bragt ind i organisationerne med henblik på at skabe de "nødvendige" forandringer.

I casene, som de er præsenteret her, er det vigtigt at bemærke, at der har været ledere på spil, som muligvis ikke havde en klar og præcis idé om indholdet eller specifikke dele af de pågældende forandringsprogrammer. De havde hver især behov for at reducere den kompleksitet, som omverdensforandringer af forskellig karakter producerede. De havde brug for på forskellig vis at (gen-)skabe en oplevelse af at have kontrol og styring over udviklingen. Derfor blev de brugere af "eksperterne", konsulenterne. De blev afhængige af konsulenternes rådgivning og ekspertise. Det er imidlertid væsentlig at

bemærke, at deres afhængighed kun, intenderet eller uintenderet, var af relativ kort varighed.

Borgmesteren i Toqua Village var bruger af det specifikke program, som de var blevet trænet i, og præsenteret for gennem arbejdet med Juran Institute. Programmet som Juran Institute bidrog med, var en nyttig værktøjskasse, som kunne anvendes som guide for en retning i hvilken kommunen kunne udvikle sig i. Det omfattede ligeledes begrebet kvalitet. På samme tid gav programmet muligheden for at lægge vægt på at reducere omkostningsniveauet på kommunens budget, samt øge produktiviteten og effektiviteten. Men den begyndende fokus på TQM blev igangsat som konsekvens af de økonomiske problemer og dysfunktioner som kommunen befandt sig i. TQM blev præsenteret som en alternativ tredje vej, hvor outsourcing og subcontracting stod som et alternativ, og regulære, men voldsomme nedskæringer som det andet.

Borgmesteren var endvidere også influeret af andre aktører i sin omgangskreds, fra hvem han valgte at modtage råd: hans familiemedlem, der var kvalitetsleder i en udenbys multinational virksomhed, en række forskere fra det lokale universitet, lokale forretningsfolk, de tidligere konsulenter fra den lokalt placerede multinationale virksomhed. Alle disse bidrog og spillede større eller mindre roller i formuleringen, konstitueringen og konsolideringen af forandringsprogrammet. Også andre elementer og perspektiver var med til at fremme, udvikle og konsolidere TQM principperne og programmet i kommunen. The New York State havde etableret programmet "Work for Excellence", som også spillede en væsentlig rolle i de faser, som fulgte umiddelbart efter det første år med Juran Institute som primær rådgiver.

Fra begyndelsen spillede begrebet "kvalitet" en underordnet rolle ift. begreber som omkostningseffektivitet, effektivitet og produktivitet. Borgmesteren var aktiv i at redesigne forandringsprogrammet ved at tilegne sig og inkorporere den viden og de principper som konsulenterne bragte ind i organisationen. Borgmesteren involverede aktører, samt andre elementer og perspektiver, i et netværk, som tilsammen bidrog til at skabe et legitimt fundament for den bane, som projektet ønskedes at blive sat ind på. Om det så forløb efter den bane, er i denne sammenhæng underordnet.

I VQC søgte borgmesteren bevidst at inkludere ude fra kommende i bestræbelserne på at skabe intern markedsføring og et legitimt grundlag for principperne bag TQM. Gennem dette ønskede han at opnå engagement og "links" blandt hele kommunens ledelse.

Tilbagegangen i økonomien syntes at have været en særdeles vigtig faktor i ledelsens – ikke mindst i borgmesterens - opfattelse af omverdenen og de påkrævede forandringer. Truslen om mulige konkurrenter fra det private marked på en række ydelser og sags-gange blev også bragt i spil som en række artikulationer, der retorisk påkaldte sig en

række drastiske forandringstiltag. Kontinuerligt synes disse faktorer at have været væsentlig drivkraft i forskydningen af en fortolkningsmæssig fleksibilitet til fordel for "effektivitet", "omkostningsreduktion" og "produktivitet" på bekostning af "kvalitet":

The threat is now really a global economy. That is the threat. Call it a threat or call it an opportunity; but that is the fact of life. That is what are driving a lot of the decisions that are now being made throughout the world - it is competition... And it is the same thing with municipal services. There are very very very excellent companies out there that will come in and manage your garbage... repair the roads, there is a lot of business' out there who are doing that. And the taxpayers become aware of this.
(Kvalitetsdirektør og Direktør for off. arbejder)

Forandringsprogrammet blev redesignet temmelig gennemgribende med bestræbelser om at skabe både stabilitet, kontinuitet og forandring. Stabilitet gennem en styrkelse, af de allerede eksisterende organisatoriske betydningsstrukturer og magtstrukturer. Kontinuitet og forandring ved at implementere TQM principperne og skabe organisatoriske forandringer hen mod en mere produktiv og omkostningseffektiv anvendelse af kommunens ressourcer.

I Burebjerg fik artikuleringen af den potentielle konkurrence og udlicitering ikke ligeså væsentlig og direkte indflydelse som tilfældet har været i Toqua Village. Imidlertid har opmærksomheden, og de rammer som danske kommuner i almindelighed må forholde sig til, også her være med til at skabe en form for usikkerhed, og et behov for at bringe nye styringsinstrumenter i anvendelse. Direktøren fra Centraladministrationen havde i udgangspunktet en temmelig tvetydig idé om indholdet i forandringsprogrammet, men en meget klar idé om, i hvilken retning han ønskede organisationen. Ledelsen ønskede, at fokusere analysen og forandringerne omkring tiden, der blev anvendt omkring de enkelte ydelser, og den kvalitet de enkelte ydelser repræsenterede. Da kommunens chefgruppe i første omgang efterspurgt og undersøgte markedet for potentielle redskaber til at skabe det ønskede servicecheck, henvendte de sig til en række konsulentvirksomheder. Denne fase er i sig selv en efterspørgsel om rådgivning, hvor konsulenten får muligheden for at markere sig som den, der har forandringsprogrammet og værktøjerne, som kan sikre styring og kontrol over forandringsprocesserne. Gennem denne fase fik ledelsen bekræftet behovet for, at der skulle ske noget. Der måtte – med de noget stærke begreber forbundet med de tre temaer nævnt tidligere ift. BPR-retorikken – ske en forløsning. Dette *noget* var skabelsen af et forandringsprogram baseret på ledelseskonceptet BPR. Men allerede i denne fase i slutningen af 1995 / begyndelsen af 1996 havde projektgruppen en klar idé om, i hvilken retning de ønskede at lede forandringerne. De stillede eksplicit krav til, at forandringsprogrammet om, at det skulle inkludere uddannelsen af kommunens egne personer i bestræbelserne på at kommunen kunne tilegne sig en række kompetencer og kvalifikationer gennem disse processer. Men også ift. skabel-

sen af et internt legitimt grundlag. Endvidere var ledelsen også centrale i udvælgelsen af de personer (Interne konsulenter), som skulle drive forandringsprogrammet igennem.

På baggrund af et interview, med projektleder alias direktør fra centraladministrationen, kan den fortløbende proces foreslået af Sturdy (i figur 2, kap. 4, side 219) illustreres:

Jeg har jo været projektleder af det hele [BPR-projektet] - udpeget af chefgruppen til at stå for et BPR projekt. Vi var ikke klar over, at det skulle ende i et BPR projekt. Eller rettere, at det var dét stykke værktøj, der skulle bruges. Det var vi ikke fra starten. Der havde vi bare besluttet os for, at alle vores hovedydelser - om man så må sige - skulle have et eftersyn for, hvordan de blev produceret.

Ledelsen vidste altså, at de havde et problem, de ønskede at få bragt under kontrol. Men de var ikke på daværende tidspunkt klar over, i hvilken retning de ønskede at bevæge de konkrete forandringer. Hvad skulle indholdet af forandringsprogrammet være for at imødekomme de identificerede problemer? Derfor søgte de efter ledelseskoncepter, som kunne bidrage til at få styring over processen:

Hvordan fanden skal vi gøre det her?... nå; men så kommer de [budgetchefen og en uddannelsesansvarlig]. De har været på et seminar..., hvor der har været en og fortælle om BPR... Simpelthen! Det er på den måde. Så kommer den ene og siger: "Jeg hørte noget dernede... mon ikke vi alle sammen skulle høre noget om det; og så se om vi ikke kunne bruge det..." Så gik det slag i slag.

I efterforskningen deltog nogle nøglepersoner fra kommunen på et seminar. På seminaret fandt de noget, der kunne være nyttigt. De blev forstærket i deres oplevelse af, at her var der nogle konsulenter, der kunne bidrage med at styre og kontrollere forandringsprocesserne i den retning, som chefgruppen – i særdeleshed direktøren fra centraladministrationen – havde præciseret. De fik fat i konsulentfirmaet, som havde holdt et oplæg og indhentede et tilbud.

Senere havde vi to konsulentfirmaer på banen, hvor de ligesom gav tilbud på sådan et projekt, hvor vi ville faseopdele det. Og vi ville selv gennemføre det med et konsulentfirma som torvholder og underviser i fase et. Men sådan, at de ydelser vi gennemgik i fase et ikke skulle være nogle tænkte øvelser, men skulle være nogle realistiske øvelser.

De ville altså helt bevidst tilegne sig den viden som skulle bringes i anvendelse. De udfordrede konsulentvirksomheden og udbød sig også undervejs nye tilbud, hvor bl.a. uddannelsesdelen skulle forstærkes / tydeliggøres.

Dermed optrådte BPR, for lederne, som en ramme i bestræbelserne på at udføre analysen af de sagsgange, som de ønskede et servicecheck af. De var meget tydelige i deres ønske om at få de eksterne konsulenter til at uddanne deres interne personale til at

håndtere forandringerne. Et reflekteret valg, som sætter ledelsen centralt i fokus for formningsprocessen. Valget havde primært to formål: For det første at tilegne sig den viden og skabe en form for "organisatorisk læring". For det andet, at bringe en forandringsproces i spil, der i udgangspunktet sigtede mod at udbrede en høj grad af ejerskab i organisationen. Herigennem kunne skabes et bredere og mere solidt legitimt fundament i organisationen.

Konsulenterne forsvinder ~ opløses forandringsprogrammet?

Da Juran Institute forlod Toqua Village besluttede borgmesteren at fortsætte forandringsprojektet. TQM projektet blev ikke tilnærmelsesvist opløst. Tvært imod kan det argumenteres, at projektet blev yderligere konsolideret, bl.a. ved at give New York State's program "Work for Excellence" en mere central rolle. Fremmerne af TQM programmet søgte at tilegne sig materialet, og arbejdede for at gøre processerne til interne organisatoriske procedurer, normer – at indlejre den som en kultur. Når jeg her skriver "fremmerne" og "søgte" hænger det sammen med, at succes af disse intenderede mål og processer kan diskuteres. En nærmere tilknytning til de eksterne rådgivere var en anden måde, hvorpå de søgte at videreføre og konsolidere projektet. Projektet blev også fokuseret mere i retning af benchmarking. I de første faser af TQM projektet var adgangen til regulære benchmark ift. kommunale processer og ydelser meget ringe. Gennem perioden er der imidlertid, som nævnt, skrevet om benchmark på stort set alle områder inden for kommunale ydelser.

Borgmesteren opfordrede også afdelinger til at søge benchmark andre steder. For eksempel blev projektet i Renovationsafdelingen initieret på baggrund af benchmark inden for den private renovationssektor. Forandringerne skulle forebygge borgmesterens alternativ, hvilket var en egentlig outsourcing, subcontracting af opgaverne. Ledelsen og især borgmesteren, som fungerede som den overordnede leder/ direktør, var altså ikke blot bruger og modtager af et ledelseskoncept. Han var i høj grad designer og udvikler af forandringerne – han "instruerede" forandringsprocessen.

Ligesom i Toqua, blev de eksterne konsulenter i Burebjerg også sat på et sidespor noget tidligere end det egentlig var planlagt. De Interne konsulenter gennemgik en kortvarig grundtræning. Den første bølge i BPR projektet fungerede, foruden at være den første del af projektet, også som et egentligt uddannelsesprojekt. En form for pilotprojekt. I processen tilegnede kommunens medarbejdere – altså primært de Interne konsulenter og de øvrige centrale personer i projektledelsen – sig de nødvendige grundlæggende forståelser og principper, teknikker og værktøjer bag BPR. På sammen tid begyndte deres oplevelse af konsulenternes ekspertbasis at erodere. Den sikkerhed og ekspertstatus, som de eksterne konsulenter var blevet tillagt i udgangspunktet, begyndte at skrige. De eksterne konsulenter udstillede deres uenighed om dele af de grundlæggende principper

i BPR, og især tilgangen til at praktisere dem. De eksterne konsulenter udstillede en grundlæggende og "nedarvet", men ofte overset og negligeret, usikkerhed omkring deres egen "testede" vidensbasis og sikkerhed. Uoverensstemmelsen eksisterede også i nogen grad blandt de Interne konsulenter, og hos projektledelsen.

På baggrund af en øget opmærksomhed og erkendelse af den grundlæggende usikkerhed, der er indenfor BPR-principperne og de potentielle multiple fortolkninger – den fortolkningsmæssige fleksibilitet – valgte de Interne konsulenter og i særdeleshed projektledelsen at tage konsekvensen. De Interne konsulenter og projektledelsens selvsikkerhed var stigende igennem den anden bølge - næsten omvendt proportionalt med deres stigende erkendelse af princippernes og konsulenternes usikkerhed. Derfra valgte projektledelsen og de Interne konsulenter at bære projektet videre på egen hånd. De lod de eksterne konsulenter blive tilbage, tidligere end først planlagt. De anvendte redskaber og værktøjer, og argumenterede i nogen grad for, at de også tilpassede dem. De redesignede desuden forandringsprogrammet, bl.a. ved indførelse og anvendelse af udviklingskontrakter for at opnå de mål, som stod centralt hos chefgruppen. Centralforvaltningsdirektøren alias projektlederen sagde, at de ikke var klar over, at de kunne køre så selvstændigt, men at de i processen fandt ud af, at de faktisk godt kunne

I ingen af disse cases udviklede ledelsen et afhængighedsforhold til konsulenterne ved at overlade størstedelen af design og implementeringsprocesserne til de eksterne konsulenter. I stedet blev afhængighedsforholdet begrænset i de tidlige implementeringsprocesser, blandt andet pga. de valg, som lederne foretog ved at invitere andre aktører ind i de politiske programmets bærende koalitioner. Sådan som fx de to tidligere konsulenter i Toqua Village's VQC og de Interne konsulenter i Burebjerg casen.

Vi har altså to cases, der viser, hvordan ledere nærmer sig konsulenter som delvist uvidende ("unknowledgeable") brugere. Men også brugere, som fra begyndelsen stiller spørgsmål og krav til konsulenterne. I processen tilegner de sig principper, redskaber og værktøjerne og begynder derigennem også at styre og kontrollere forandringsprogrammerne. På den måde skaber de rum ved hjælp af konsulenterne og ledelseskoncepterne, og tager fordel heraf gennem formningen af forandringsprogrammerne.

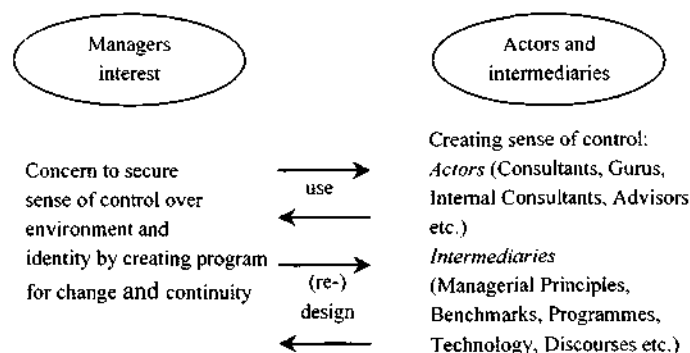
Ledere er også designere

Forholdet mellem ledere og konsulenter er en fortløbende og dynamisk proces. For at skabe en oplevelse af styring, kontrol og overblik efterspørges værktøjer, der kan bringe sikkerhed til en ukontrollabel og usikker forandringsproces. Oplevelsen af kompleksitet, risici og usikkerhed på den ene side underbygges af konsulenterne. Men samtidig forsikrer de om, at der findes metoder til at overkomme disse momenter. At bringe en vis kontrol over situationen. Konsulenterne bibringer et ledelseskoncept, der skal bidrage til

dette. Lederne udfordrer dette i en proces, hvor de stiller krav og spørgsmål til det pågældende politiske program. Der sker tilpasninger og fornyelse i processen. Forhandlingerne og formningen af det politiske program og forandringsprocesserne afsluttes ikke blot ved, at forandringsprojektet er planlagt, at projektet er "sat på skinner". Processen fortsætter og lederne har i denne fremstilling været centrale fremmere i processen. De har, i et symbiotisk forhold til konsulenterne, skabt det politiske program og har kontinuerligt udviklet processen med dette program som afsæt.

Casene giver derfor kontekstuelle eksempler på, at lederne rent faktisk tager den *sorte boks* op, den ekspertbaserede viden. Ledelsen tager springet fra at være primært passive modtagere og brugere, til at blive aktive designere og instruktører af forandring. De former forandringsprogrammet og forandringsprocesserne gennem dette arbejde. Motoren bag dette er muligvis genereret af ønsket om at skabe sikkerhed og identitet – og dette må endvidere ses i sammenhæng med ønsket om at kombinere forandring med stabilitet.

Med andre ord bliver ledelseskoncepterne en slags social viden(sform), som ofte kombinerer såvel noget teori som noget praktisk, om hvordan ting skal gøres. Denne form for viden er ikke alene mulig at dele og tillære sig – den er også formbar, hvilket vil sige, at den kan formes gennem anvendelse – intenderet eller uintenderet – fx ved at lægge vægt på særlige aspekter af systemet frem for andre.



Figur 4 At skabe mening og sikkerhed i lederens identitet – aktører og 'aktanter' bragt i spil af ledere i en fortløbende forandringsproces.

Som casene viser gøres dette processuelt ved at involvere og knytte aktører sammen. Men også ved at bringe forskellige artefakter eller aktanter ind. Det kan være ledelses-

koncepterne, benchmark, teknologi, diskurser (fx udvikling som kategorisk imperativ). Disse perspektiver er med til at skabe kæder mellem aktørerne og knytte dem sammen i eller tæt ved den bærende koalition. Den bærende koalition undergik forandringer, når de eksterne konsulenter bevægede sig ud i periferien af forandringsprogrammet. I disse faser blev andre elementer, perspektiver og aktører bragt ind for at holde den bærende koalition sammen omkring det politiske program. Som en form for substitution for konsulenterne. Det politiske program blev ikke fastholdt uforandret. Men lederne havde – med valg og fravalg, vægtning af nogle aspekter frem for andre, inklusion af nogle aktører frem for andre – en central rolle for den videre udvikling af programmernes og -processernes videre forløb.

Kapitel 6: Konklusion

Formålet med denne afhandling har været at forstå formningen af ledelseskoncepter. På baggrund af en analyse af formningen fra idé til social dynamik, har jeg søgt efter muligheder og barrierer for, hvordan temaer som arbejdsforhold, udvikling af arbejde og arbejdsprocesser samt -miljø står sig ift. disse ledelseskoncepter. Temaerne har stået centralt i analysen af formningen, men jeg har samtidig lagt vægt på en vis sensibilitet i analysen. Dels for at holde fast i en åben erkendelsesproces, dels for ikke at reducere forståelsen af ovennævnte temaer til nogle snævre faktorer og konsekvenser af ledelseskoncepterne. Sensibiliteten i analyserne skyldes også en antagelse om, at en snæver arbejdsforholdsdefinition, formentlig ville føre til en pessimistisk konklusion. En konklusion om, at arbejdsforhold og arbejdsmiljø ikke har nogen særlige muligheder for at blive tematiseret.

Det teoretiske bidrag

I afhandlingen har jeg udviklet og anvendt et politisk proces perspektiv. Med udgangspunkt i begreberne politiske programmer, koalitioner, stabiliseret forandring, frossen og aktiv politik, interesser og magt, har jeg tilstræbt at give politikken primat i forståelsen af forandringsprocesser. Formålet har været at begribe de komplekse relationer, som udvikles, indvikles og afvikles i forbindelse med praktiseringen af ledelseskoncepter.

Den politiske proces forståelse er samtidig blevet udviklet i bestræbelserne på at overkomme de problemer, som ligger i den instrumentelle tilgang til organisationspolitik, som blandt andet kommer til udtryk i det, jeg har kaldt mainstream management litteraturen. I disse tilgange negligeres interesseforskelle og konflikter, eller de inddæmnes gennem en politisk strategi. Interesser, for eksempel, anses for at være sociale konstruktioner, der kan forandres gennem en politisk strategi, som sigter på at udøve "social engineering" på interesse-konstellationerne og -opfattelserne. Også jeg mener, at interesser er et resultat af historiske og sociale relationer, og dermed socialt konstruerede. Men jeg er helt uenig i, at interesser dermed kan "reengineeres", som et puslespil, der kan lægges på en ny måde, hvorpå fremkommer et nyt billede. Et nyt billede, hvor der fx bliver resonans mellem aktørernes og organisationers mål og interesser. Både i Burebjerg og i Toqua Village arbejder de bærende koalitioner for at påvirke medarbejderne til at internalisere hhv. kvalitets- og værdi-begreberne for derigennem at skabe en gnidningsfri implementering. Men begge steder viser det sig også at være forbundet med konflikter og bliver aldeles kontraproduktivt. I stedet for at skabe ens interesser, kultur, forståelse af arbejdet, skaber det distance, modstand og konflikter.

I et politisk proces perspektiv arbejdes der på at bringe politikken frem på arenaen, bringe den væk fra korridorerne, bringe den frem i rampelyset og væk fra det, som foregår bag ved scenen. Det produktive aspekt af politik søges bragt frem. Der er ikke nogen tvivl om, at ny-machiavelliansk inspirerede magt-teknikker og illegitim anvendelse af politik, skelnen mellem "backstage politicking" og "public performance" osv., er væsentlige for at forstå organisatorisk forandring. Men der er også grund til at fremhæve de produktive aspekter af politikken. Gennem en sådan forståelse opnår vi også et bidrag til, hvad jeg vil kalde "demokratiseringen af det politiske". Politik er ikke kun for dem der *har* magt. Dette skyldes også, at magt ikke kan reduceres til at være blot ressource magt. Magt er også relationel magt. Den findes over det hele og kan gribes af aktørerne. Ligeså med politikken. Den er der faktisk hele tiden. Selv når aktørerne står uden for netværkene bidrager de til at reproducere den eksisterende politik. Den frosne politik bidrager til at reproducere tingenes tilstand, eller den retning og inert, som driver forandringerne, når de ikke bliver påvirket af aktiv politik.

Det betyder derfor også, at ikke alle har lige adgang til deltagelse i de politiske processer. Historicitet og tidligere politiske processer har indlejret sig i organisationer og i strukturerende perspektiver, som over indflydelse på, hvad der bliver bragt frem på arenaen. Men netop, at det er historiciteten og tidligere politiske processer som betyder, at der på ethvert givent tidspunkt vil være aktive og passive politikker, så er disse arenaer blot et punkt på et kontinuum. De er altid åbne for forandring. Ved at give politikken primat kan de aktører, som befinder sig uden for eller på grænsen for den aktive politiske arena agere så passive politikker bliver aktive. I ledelseskoncepterne har det for eksempel vist sig, at temaer omkring arbejdsforhold ikke er på arenaen for den aktive politik. Men netop forståelsen af ledelseskoncepterne som politiske programmer, der er relativt flygtige, betyder, at det er muligt at påvirke temaerne i programmerne. De politiske programmer bæres af et netværk af aktører og koalitioner, som altid forandres. Der foregår inklusion, eksklusion og forhandling. Gennem en aktiv politik kan disse forskydes, for eksempel så værdibegrebet i BPR forskydes i retning af arbejdsforholdstemaer, for eksempel så kvalitetsbegrebet i TQM kommer til at inkludere arbejdsforhold.

Denne åbning i forståelsen af det processuelle i politik og magt, i politiske programmer, i koalitioner osv., er styrken ved den politiske proces forståelse. Der åbnes for et studie, der overskrider de snævre organisatoriske grænser. De politiske programmer er ikke blot de forandringsprojekter, som defineres internt i organisationen, men er programmer, der trækker på aktører i og uden for organisationen. Programmet trækker på legitimitet hentet fra symbolsk tilordning af mening, en fortolkning af omverdensforandringer osv. Men det bliver formet i koalitioner og netværk af aktører på kryds og tværs af organisatoriske grænser.

Det er styrken ved den politiske proces forståelse. Men det er også samtidig svagheden. Praktiseringen af en sådan forståelsesramme implicerer koblinger mellem studiet af mikroprocesser og de strukturerende elementer. Alt bliver relevant – ikke at alt har lige betydning, men alt har *muligvis* betydning og skal derfor inkluderes i studiet.

I arbejdet med nærværende afhandling, har det derfor betydet en række empiriske afgrænsninger. Det har været nødvendigt at foretage nogle analytiske snit for at kunne dække ambitionerne om at omfatte en så stor del af formningsprocessen som muligt. Analysen af hvordan interesseorganisationer og fagforeninger, som aktører agerer i formningen af koncepterne, har for eksempel ikke fået en placering, som det kunne være ønskeligt.

At forstå ledelseskoncepters formbarhed...

Ledelseskoncepter er programmer for forandring. Somme tider bliver de tilnærmet, som om de var ekspertværktøjer, som om de var en færdigt udviklet teknologi, der ikke kan forandres, som om de er rationelle programmer og del af en progression, der ikke kan formes. En progression, som går fra tidligere tiders reduktionistiske forståelser af organisationer med *control-and-command* systemer, til nutidens nuancerede og komplekse oplyste og helhedsorienterede tilgange. De tillægges, i denne opfattelse, evnen til at oversætte omverdenens forandringer til organisatoriske forandringer. De hævdes at kunne omsætte på en og samme tid kompleksitet til forandring og stabilitet, som respons på de samfundsmæssige udviklingsdynamikker og krav fra markedet.

Men afhandlingen her viser en alternativ forståelse af ledelseskoncepternes tilblivelsesproces og praktisering. Til tider tillægges de den rolle, som er beskrevet ovenfor. Og når de gør det, bliver de tilnærmet som en lukket boks. De bliver oversat efter forskrifterne. Selvom det ikke har været en central del af min problemstilling, viser det sig dog, at en praktisering efter forskrifterne langt fra altid opfylder de mål, som ledelseskoncepterne angiveligt skulle bringe til organisationerne. Det hænger blandt andet sammen med en rationalistisk og reduceret organisationsforståelse og dermed en unuanceret forståelse af de forandringsprocesser, som afvikles, udvikles og indvikles i bestræbelserne på at opnå målene. Denne erkendelse har tilgængæld en vis relevans for afhandlingens problemstilling. Det betyder nemlig, at de forandringer, som materialiseres på baggrund af akontekstuelle koncepter, ofte ikke tager højde for konteksten. Der tages ikke højde for den erfaringsbasis som findes i organisationerne: For eksempel forandres arbejdsprocesser uden, eller med ringe, sammenhæng med det egentlige arbejde, der udføres.

Men vigtigere for forståelsen af formningsprocesserne er, at det har vist sig, at det er undtagelsen, at ledelseskoncepterne blot oversættes efter princippene. Oftest formes de i hænderne på aktørerne. I koalitionerne og i netværkene. De indgår i politiske processer på tværs af organisatoriske grænser. De trækker på symbolske, teknologiske, institutionelle, kulturelle perspektiver, som bringes i spil af aktørerne for at skabe et stabiliseret program for forandring. Der er elementer og værktøjer, som ofte bringes i spil i praktiseringen af de enkelte ledelseskoncepter. Men de er altid relativt flygtige. De er altid åbne.

Studiet af ledelseskoncepters oprindelse og spredning: TQM og BPR

Koncepterne udvikles ofte i et business-miljø i området omkring Boston, hvor Harvard Business School og Massachusetts Institute of Technology er hjemmehørende sammen med en lang række andre universiteter. Mange af de store multinationale konsulentvirksomheder er også hjemmehørende i området, og de væsentligste ledelseskoncepter støbes tit i samarbejdet mellem konsulenter og forskere omkring disse universitetsmiljøer. Det er imidlertid vanskeligt at vurdere, i hvilket omfang dette miljø så er det mest innovative for udvikling af sådanne programmer. En alternativ fortolkning kan også være, at miljøet *tillægges* en stor betydning, og at "brugerne" af ledelseskoncepter retter opmærksomheden mod miljøet i forventningen om, at der kommer nye og spændende bidrag. Min vurdering er, at begge dele gør sig gældende.

Konklusionerne peger for det første på, at koncepterne har en vis grad af åbenhed, som netop må afprøves empirisk. For det andet har der i konklusionerne været tegnet et billede af, at TQM og BPR kun i ringe grad tematiserer og muliggør tematisering af arbejdsforhold. Det er altså en forudsætning, at der er en række aktører, der aktivt arbejder for at tematisere disse perspektiver. I analysen af TQM har det vist sig, at åbenheden er noget større end i BPR. TQM relaterer sig på nogle få punkter til perspektiver om involvering af medarbejderne og et ønske om, at kunne give medarbejderne deres "stolthed ved arbejdet" tilbage. TQM udsprang i en periode, hvor resonanserne i (primært) den amerikanske debat betød en tematisering af medarbejderdeltagelse og – involvering – og at det fulgte efter en periode, hvor programmer om Quality of Work Life spillede en rolle. Som det anføres i analysen kan det dog diskuteres, hvilken rolle perspektivet egentlig får i handling. Det anføres på den ene side, at inklusionen af kulturperspektivet og af medarbejderdeltagelses og -involveringsperspektivet mest er en strategi for, at ledelsen kan bibeholde kontrollen over processen. Populært sagt er argumentet: "If you can't beat them, then join them." Det er min vurdering, at ræsonnementet har gyldighed. TQM opstod efter en periode, hvor en rationel tilgang til styring af organisationer havde domineret. Et bud på årsagen var, at konjunktursvingningerne havde indflydelse og, at nye kultur- og kvalitetsperspektiver var væsentlige i bestræbelserne på at kunne udnytte arbejdskraften bedre. Bølgen udviklede sig således i en perio-

de, hvor arbejdsløsheden var stigende. Det står altså klart, at kultur- samt medarbejderdeltagelses- og -indflydelses-perspektiverne skyldtes en erkendelse af nødvendigheden for at inkludere disse perspektiver for at styre forandringerne, mod øget produktivitet og effektivitet. Der var altså ikke blot tale om en progression i form af en mere humanistisk og normativ forskydning i management diskursen. På den anden side er det væsentligt, at det var svar på de historiske samfundsmæssige omstændigheder. Det var mulighedsbetingelser, som påvirkede koncepternes konstellation af aktører og bærende idéer. Det betød faktisk en formning af ledelseskoncepterne, hvor temaerne i ledelseskonceptet forandrede sig. Hvis man sammenligner med for eksempel TQM's forgængere, kvalitetssikring, kvalitetskontrol, statisk kvalitetskontrol, blev der i TQM åbnet op for, at dagsordenen var legitim at artikulere. Ved en aktiv strategi, kan aktører i forskellige positioner anvende disse temaer som et afsæt for at skabe en politik på medarbejderdeltagelses og -indflydelsesområdet. Noget som tidligere var henvist til det stille – en frossen politik.

I analysen af BPR-konceptets oprindelige formning beskrives parallelle udviklinger af konceptet, hvor såvel en udpræget "hård" udgave og en mere "blød" udgave var på dagsordenen. I forskningsprogrammet "Management in the 90's" kunne der spores en række temaer om nødvendigheden af, at se IT som en potentiel understøttelse til at skabe organisatorisk forandring og øget konkurrenceevne. Den overliggende diskurs var primært økonomi, men der blev her også tematiseret perspektiver som inddrog nødvendigheden af, at BPR-processer måtte lægge vægt på kvalifikationsudvikling osv. Også Davenport var inde på, at de tekniske innovationer, måtte ses i sammenhæng med organisationen og de humanistiske perspektiver.

I Hammer og Champy's udgave var disse perspektiver i det store og hele fraværende. Hammer og Champy promoverede konceptet og dets mulige implementeringsprocesser med det, som af nogle blev kaldt for en "Hammer-style". Den amerikanske økonomi befandt sig i en krise, hvilket er blevet tillagt en væsentlig årsag til, at BPR fik en sådan succes. Igen befandt vi os i en "macho-management" periode, hvor ledelsesinitiativet skulle have primat. Konceptets fortalere så BPR som det ultimative og radikale værktøj, der i den nye, fleksible økonomi ville bringe organisationen til opfyldelse af nye ambitionse mål.

BPR ligger i forlængelse af et forandringsledelsesperspektiv, med den instrumentelle tilgang til organisationspolitik, som kendetegner mainstream management. Der lægges vægt på at bygge koalitioner med væsentlige nøglepersoner osv. For procesanalysen er der ingen kobling til arbejdsforhold. Den samlede vurdering er derfor, at hvis BPR-konceptet, i Hammer og Champy's udformning, bliver praktiseret så er muligheden for tematisering af udvikling af arbejde og arbejdsforhold ringe. Men inden for begrebsapparatet, ligger der mulighed for at lave en selvstændig formning og drejning af konceptet.

tet, som inkluderer temaerne. Også her må det blive et spørgsmål om empirisk afklaring.

Forståelsen af organisation og medarbejdere

Selv om oprindelsen og formningen af BPR og TQM må forstås på baggrund af de forskellige historiske, teknologiske, økonomiske, kulturelle og institutionelle perspektiver, som de også er et resultat af, så er de begge ledelseskoncepter. De implicerer begge en teori om en virksomhedssucces. Selv om de begge forholder sig til de problemer, som bureaukrati og taylorismen har afstedkommet, er de grundlæggende baseret på lignende rationelle organisationsforståelser. I TQM kan organisationerne, og medarbejderne, flyttes gennem praktiseringen af en kvalitetskultur. Kulturen forenes med en fokus på kvalitet og effektivitet, hvorigennem organisationen skaber fornyet konkurrenceevne og nye muligheder for opfyldelse af organisationens mål. I BPR designes organisationen via IT systemer til opfyldelse af de radikale mål. Organisationen og medarbejderne flyttes ved anvendelse af radikale visioner. I begge disse organisationsforståelser er medarbejderne blevet objektiverede. Selv om det kan hævdes, at det gælder i mindre grad for TQM, så står det klart, at visioner og kulturer er medier for formning af medarbejdernes interesser. Gennem en klar vision og en klar kultur er målet netop med TQM, at skabe lighed og harmoni mellem enkeltindividernes og organisationens mål. Grundlæggende interesseforskelle tematiseres hverken i TQM eller BPR.

Det er klart, at den manglende tematisering er en hindring for at bringe arbejdsforhold frem på banen i praktiseringen af ledelseskoncepterne. Og det er klart, at en udpræget "macho-management" tilgang, repræsenteret ved BPR-praktiseringen i Champy og Hammers udgave, kan være direkte ødelæggende for varetagelse af temaer omkring arbejdsforhold. Men alligevel vurderer jeg, at der også er muligheder i programmerne. I forhold til TQM er det oplagt, at temaerne omkring involvering og ønsket om at give medarbejderne deres "stolthed ved arbejdet" tilbage kan bringes aktivt i spil, hvis aktører arbejder for at påvirke det politiske program. Med hensyn til BPR er det noget vanskeligere, fordi BPR ofte er associeret med en radikal tilgang, hvor ledelsesinitiering er det centrale. Men på den anden side indeholder BPR også værktøjer, som fx procesanalyse, der aktivt kan anvendes til at forbedre arbejdet, hvis medarbejdernes faglighed bliver integreret i redesign. Det forudsætter dog en mere nuanceret tilgang til forståelsen af, hvad der er værdiskabende for processerne. Et begreb, som er meget centralt i BPR. Ofte er forståelsen af værdibegrebet snævert afgrænset.

På trods af disse ringe tematiseringer af arbejdsforhold i de enkelte koncepter er der stadig rige muligheder. Den flygtighed, som de politiske programmer er kendetegnet ved, betyder, at alt i princippet kan tematiseres – herunder også temaer omkring arbej-

det. *Om* det bliver tematiseret afhænger af aktørernes interesser og deres adgang til de bærende koalitioner.

Da vi har med *ledelseskonger* at gøre, er det ikke overraskende, at det ofte er programmer for forandringer, som bliver initieret på foranledning af ledelsen. De bærende koalitioner bygges op omkring ledelsen. Desuden står konsulenter ofte som centrale aktører i disse koalitioner. I den politiske procesforståelse afvises en rigid forståelse af strukturer, men det betyder ikke, at der kan være væsentligt strukturerende elementer, som er begrænsende. Historicitet og tidligere politiske processer gør nogle temaer til frossen politik – og disse felter bliver dermed passive felter. Når de bærende koalitioner derfor bygges op omkring ledelsen, og af konsulenter, som de centrale aktører, får det konsekvenser for muligheden for at tematisere arbejdsforhold. Det betyder naturligvis ikke, at ledelsen og konsulenterne ikke kan integrere perspektiverne, men at forståelsen af, hvad der er centralt nødvendigvis må være forskellig.

En ny æra for ledelsesdiskurser: Fleksibel rationalisme?

At BPR slog igennem i en periode med lavkonjunktur, står i modsætning til de makromodeller jeg diskuterede i kapitel 3. Ifølge disse ville lavkonjunkturer følges af mere normativt orienterede ledelsesideologier, fordi normativt orienterede og ”bløde” ledelsesdiskurser skulle sikre en bedre udnyttelse af arbejdskraften. Ledelsesdiskursen måtte imødekomme medarbejderne på en række områder.

Der kan være mange årsager til disse tilsyneladende modsætninger mellem modellernes antagelser og den identificerede praksis (som er baseret på teoretiske opstillede variable). To er blevet fremhævet. *Den første er*, at forståelsen af konjunkturer er forskellige. Krisen i den amerikanske økonomi for perioden omkring BPR’s opståen var af en anden karakter end de såkaldte langbølger. Langbølgerne implicerer ikke alene de kortere økonomiske konjunktursvingninger. De implicerer også innovationer af tekno-økonomisk karakter og forløber, ifølge disse teoretikere, typisk i bølger over 50 år. Samtidig er også forståelsen af ledelsesdiskurser og ledelseskonger usikker i deres sammenligningsgrundlag. Ledelseskongerne kan være koncepter med korte livscyklere, imens ledelsesdiskurserne er mere generelle diskurser, som forløber over længere tid.

Den anden forklaring er, at vi befinder os i et skift i en langbølge. BPR kan ses som påbegyndelsen af en ny grundlæggende ledelsesideologi, hvor informationsteknologiens muligheder udnyttes på nye måder. Anvendelsen af de informationsteknologiske innovationer er muligvis indledningen til en nye langbølge: Fleksibel rationalisme.

Skiftet til fleksibel rationalisme harmonerer med, hvad fortalene for BPR lægger vægt på. Den fleksible rationalisme kan forstås på baggrund af meget forskellige teoretiske positioner: Fortalerne for den nye, fleksible økonomi, inklusive BPR guruerne, ser med optimisme på muligheden for at forene de nye ledelseskoncepter og IT i bestræbelserne på at opnå øget vækst. En udviklingsoptimisme, der ifølge disse, understøttes af en øget globalisering og internationalisering.

Men også de kritiske perspektiver, som er repræsenteret ved fx Sennett (1999) og Beck (1999), tegner billedet af en udvikling, som er i overensstemmelse med, at vi er inde i en periode, hvor fleksibel rationalisme er dominerende. Den nye økonomi og markedet eksternaliserer en række funktioner og ydelser, som bliver overtaget af medarbejdere ansat under ringe vilkår. Men selv dem, som ridder på den nye økonomi's bølge, dem som optimisterne kalder symbolanalytikere eller historiefortællere, får en tilknytning til arbejdsmarkedet, som er løsere. De skal indgå i en stadig kamp for at opretholde deres CV i konkurrencen for at opnå symbolsk og materiel sikkerhed. Identiteten forankres i arbejdet. Men samtidig bliver den institutionelle ramme omkring arbejdet opløst, aftraditioniseret og dermed flygtig. Der udvikles risici i form af situationsbelastning af det enkelte individ, og der er risiko for opløsningen af den enkeltes forankring i det fællesskab, som arbejdspladsen tidligere udgjorde. Risikoen indebærer også, at demokratiet forskydes fra et socialt og solidarisk engageret projekt i retning af et markedsdemokrati, hvor muligheden for at stemme som forbruger og vælge mellem mange forskellige produkter, bliver det primære mål.

Disse ræsonnementer virker overbevisende, men der er grund til at forholde sig kritisk overfor deres gyldighed. Som det fremgår ovenfor er konsekvenserne af den fleksible rationalisme mindst talt tvetydige. To helt forskellige scenarier af den samfundsmæssige udviklingen, kan knyttes an til den samme makro-orienterede forklaringsmodel af ledelsesdiskursers livscyklus og udvikling. Det er min vurdering, at disse er gode redskaber i en fortolkende sociologi, men at de er alt for fokuseret på strukturerne og baseres på en rigid institutionel forståelsesramme. Som det også fremgår er de centrale sociologiske variabler (hhv. "langbølger" og "ledelsesdiskurser") også behæftet med en meget stor usikkerhed allerede i udgangspunktet. Der er grund til at søge bagom disse forklaringsmodeller og se på formningen i praksis:

Koncepter, konsulenter og ledere

En ny industri – outsourcing af beslutningsansvaret

Udviklingen af konsulentbranchen har været inde i en enorm udvikling gennem de seneste årtier. En række ledelsesbeslutninger bliver outsourcet til en relativ ny branche, som samtidig har gennemgået en professionalisering. Forventningen er, at professio-

nelle konsulentvirksomheder kan skabe mere effektive organisationer. Men samtidig betyder det også, at ansvaret for beslutninger bliver placeret i forskellige organisatoriske sammenhænge. I disse netværk af beslutninger utydeliggøres ansvaret for beslutningerne.

Beslutninger outsources til konsulentvirksomheder, som antages at kunne udføre de bedste og mest rationelle beslutninger. Eller som antages at kunne bringe legitimitet til forandringsprocesser ved netop at blive *tillagt* rollen som eksperter i rationelle programmer. Samtidig er der en sammenhæng mellem en stigende samfundsmæssig kompleksitet, som medfører en forøget oplevelse af risici og behovet for rationelle programmer og værktøjer til at styre og kontrollere organisationer. Alt forandrer sig – og ikke mindst markedet forandrer sig. Globaliseringen er med til at sætte dette ind i en rivende udvikling. Ledelseskoncepterne er en vare for konsulentindustrien, og markedet er enormt. Markedet for ledelseskoncepter ekspanderes, blandt andet grundet den øgede kompleksitet. Ledere har brug for nye metoder og teknikker. Både til at skabe forandring og kontinuitet.

At være leder er også at lede sit eget liv. Som moderne leder er det nødvendigt at skabe forandring – det er en del af forventningerne, at ledere skaber forandringer, som matcher omverdensforandringerne. Til dette har ledere og organisationer brug for at kunne reducere kompleksiteten. Ledelseskonsulenter er i den forbindelse en professionaliseret branche, der hævder at kunne bidrage. Ledere og konsulenter kommer til at have et fælles projekt – ekspansionen af en videns-industri og praktiseringen af, på samme tid, forandring og stabilitet. I den forbindelse bidrager konsulenter med at reducere kompleksiteten gennem etableringen af rationelle programmer for problemløsning. Men i den proces tilegner de sig også en høj grad af den viden, som organisationerne tilegnede sig gennem selv at skabe disse politiske programmer og gennemføre dem. Blandt andet på den baggrund kan konsulenterne opnå en ekspertstatus, som pga. organisationernes og ledernes afhængighed knytter dem tæt til dem som aktører. Hvad der i den forbindelse sjældent skænkes meget opmærksomhed er, at denne ekspertviden – for så vidt, at man overhovedet kan tale om en universel gældende ekspertviden – gennem sin reduktion af kompleksiteten afkontekstualiserer og afpolitiserer den opnåede viden. Samtidig må konsulenternes viden nødvendigvis bygge på en, ift. den enkelte organisation, overfladisk viden, som ikke kan tage højde for de enkelte organisationers særlige karakteristika. Dette er et problem i et arbejdsforholdsperspektiv, når forandringsprocesser, ledelseskoncepter og ledelseskonsulenter danner koalitioner og implementerer politiske programmer. Viden om de lokale arbejdsprocesser er meget lille. Det betyder et manglende kendskab til arbejdsprocesserne allerede, når de politiske forandringsprogrammer designes.

Den danske konsulentbranche

Som nævnt betyder outsourcingen af ledelsesbeslutninger også en mere utydelig ansvarsfordeling. Udviklingen i branchen er gået meget hurtigt, og det er først i de senere år, at branchen for alvor er begyndt at tiltrække sig opmærksomhed som en væsentlig aktør. I en dansk sammenhæng er det blandt andet sket i form af en undersøgelse og analyse foretaget af Erhvervsfremmestyrelsen. Branchen har selv tidligere tematiseret deres ageren og praktiseren i form af diskussioner om potentielle etiske retningslinjer og lignende. De kvalifikationer, som konsulenterne har brug for, er ifølge Erhvervsfremmestyrelsens brancheanalyse dels tekniske færdigheder. Dels nogle færdigheder af mere socio-politisk karakter. De rationelle programmer skal udvikles på baggrund af tekniske færdigheder, og forandringsledelsen skal sættes igennem med de socio-politiske færdigheder.

Konsulentbranchen har for at imødekomme deres ansvar organiseret sig i forskellige brancheorganiseringer. Der findes på internationalt niveau certificering af management-konsulenter. Også i Danmark har konsulenterne organiseret sig. Men tilslutningen er ikke høj. Brancheforeningen vil være med til at udvikle en selvdisciplinering, for at skabe et bedre *image*, og for at forhindre, at der kommer en regulering på området. Men selvdisciplineringen kan vanskeligt foretages på det uigennemsigtige og eksplosive marked for konsulentytelser. Det erhvervsetiske kodeks, som er udviklet af brancheorganisationer, har derfor en relativt lav status. Desuden er formuleringerne meget forsigtige. Det væsentligste bidrag, som har med arbejdsforhold at gøre, handler om konsulenters ageren i relation til personvurderinger. I den forbindelse kan man spørge om branchens "image" ikke ville være bedre tjent med, at der udvikles nogle regulerede krav til konsulentvirksomheder, som således ikke kun gælder for medlemmerne af brancheorganisationen, men alle konsulentvirksomheder. Herunder krav til hvilke kvalifikationer en konsulent(virksomhed) bør have. Der kunne også stilles krav om, at konsulentvirksomheder skulle inddrage samarbejdsorganisationen allerede i idé- og planlægningsfaser af forandringsprocesser.

Ledelseskoncepterne i konsulenternes varetægt

Analysen af, hvordan danske konsulenter i den forbindelse praktiserer koncepterne har været central. Det tog udgangspunkt i et mere empirisk grundlag, hvor der var gennemført en række interview med konsulenter, der arbejdede i den skandinavisk forankret management-verden (som modsætning til de store multinationale managementkonsulentvirksomheder).

Antagelsen, som blandt andet blev udviklet i forbindelse med det teoretiske arbejde, var at introduktionen i en dansk sammenhæng ville få indflydelse på den måde, som kon-

sulenter arbejdede med koncepterne på, og som dermed kom til at få betydning for den videre praksis. Antagelsen var, at de reflektive praktikere, som konsulenterne er, ville oversatte koncepterne forskelligt. På baggrund af interviewene konstruerede jeg en typisk forandringsproces. Konsulenterne placerede ikke arbejdsforholdstemaer på dagsordenen for de politiske programmer, og de processer, der er knyttet hertil. Tværtimod var der en række tendenser, til at ekskludere medarbejderne fra processen. Omvendt gav beskrivelsen et indblik i, hvordan processerne ofte udvikles, indvikles og afvikles. På den foranledning tilstræbte jeg at give en mere praktisk vinkel på afhandlingens arbejde (afsnittet "Et forandringskoncept i praksis – et scenario for inddragelse af de kritiske faktorer" i kapitel 4).

I analysen af interviewene udviklede jeg forskellige idealtyper af konsulenter, som praktiserer koncepterne på forskellig vis: Managementkonsulenten, Problemløseren og Socioteknikeren.

Managementkonsulenten "ridder" på ledelseskoncepternes bølger. TQM, BPR, Balanced Scorecard, Den Lærende Organisation osv. De tilegner sig koncepterne, og lader dem indgå i deres vare-udbud. Managementkonsulenten ser organisationen som et komplekst system. Systemteorien spiller her en rolle. Konsulenten anvender metaforer, som hjerne og organisme, i bestræbelserne på at tegne et billede af et komplekst system, hvor alle relationer hænger sammen. Komplexiteten er høj, men de rette forandringsagenter kan flytte systemet og de interne relationer. Med systemforståelsen tager Managementkonsulenten afstand fra bureaukratiet og den rationelle beslutningsmodel. Men der ligger en anden målrational forståelse. Den ligger i forståelsen af organisationen som et system: Systemet kan flyttes gennem forskellige forandringstiltag, gennem visioner, gennem en kreativ katalysator-rolle. Konsulenten er en central forandringsagent, som jonglerer med sine tekniske og socio-politiske færdigheder. Visionerne skal formidles og sælges via intern markedsføring. I en vekslen mellem disse roller omsætter Managementkonsulenten forandringsprogrammerne til "nødvendige", objektiverede og afpolitiserede forandringsprogrammer.

Managementkonsulenten anlægger ikke et organisationspolitisk perspektiv på sin egne handlinger ifm. forandringsledelse. Men Managementkonsulenten er alligevel fuldt ud bevidst om de politiske implikationer, der indgår i udvikling, afvikling og indvikling af forandringsprogrammer. I den interne markedsføring, som Managementkonsulenten tillægger stor værdi, skal konsulenten sælge et budskab. Den interne markedsføring har til formål at skabe en bred opbakning til ledelseskonceptet – et forsøg på at brede koalitionen ud. Ejerskabet ønskes overtaget af organisationens medlemmer ved at vise, at alle har fælles interesser. I processen knyttes de centrale aktører i organisationen tæt på Managementkonsulenten og ledelsen. Men det politiske program søges samtidig fastholdt omkring konceptets, og den bærende koalitions, oprindelige intentioner.

Problemløseren går direkte til problemet og opbygger sit forandringsprogram på baggrund af det problem, han er sat til at løse, og på baggrund af egen analyse. Han anvender ikke koncepter – eksplicit. Men mange af værktøjerne i tilknytning til de enkelte koncepter anvendes. Problemløseren arbejder ud fra en organisationspolitisk forståelse. Organisationen forstås som en politisk arena, hvor det er væsentligt at bygge en koalition op. Der lægges vægt på, at koalitionen skal indeholde en høj grad af heterogenitet. Ikke så meget for at få repræsenteret forskellige interesser, for grundlæggende mener Problemløseren ikke, at der er interesseforskelle. Medarbejdere og ledelse har fælles interesser. I stedet handler ønsket om en bred koalition om, at det giver adgang til informationer – og at alle er informeret. Problemløseren ser det også som sin opgave, at få dem, der skal føre forandringerne ud i livet til selv at formulere svaret. Den politiske manøvre er derfor at stille spørgsmålet, så det nødvendige svar kommer. At forandre de implicerede aktørers interesser, så de er i overensstemmelse med programmets mål.

Systemteknikeren har en noget anden tilgang end de to andre. Systemteknikeren arbejder primært med IT, og indtager en vigtig rolle i IT-drevne projekter, som fx BPR. Hvor Managementkonsulenten og Problemløseren i høj grad arbejder med en vekslen mellem tekniske og socio-politiske færdigheder, forholder Systemteknikeren sig ikke i særlig høj grad til det socio-politiske felt. Det hænger selvfølgelig sammen med, at Systemteknikeren først og fremmest udvikler og tilpasser systemer. Det primære er IT-systemerne, hvilket også afspejles i Systemteknikeren's tilgang til medarbejderne. Interessen for IT-systemerne er i frontlinje. Der er mulighed for at integrere arbejdsforhold, -processer og systemudvikling, men det forudsætter, at der er aktører, som placerer det på dagsordenen for forandringer.

Den skandinaviske models paradoks

Som nævnt havde jeg en hypotese om, at den skandinaviske model kunne være med til at forme koalitioner og temaerne på dagsordenen, så arbejdsforholdene kunne få en central placering. Men analyserne viste, at denne hypoteses empiriske relevans blev udfordret af et åbenlyst paradoks. Et paradoks, der knytter sig til, hvordan en række af de centrale aktører omkring de bærende, fortolker den skandinaviske models rolle og funktion:

Styregrupper er ofte en vigtig koalition. Styregruppe udgør det for, eller er en del af, den bærende koalition. Men de ”menige” medarbejdere er ofte perifere i denne udvælgelsesproces. Konsulenter og ledere henviser til netop den skandinaviske model som en årsag til, at medarbejderne ikke bliver inkluderet i de styregrupper. Med henvisning til den skandinaviske model, er deres interesser – for så vidt, at interesse-forskelle overhovedet anerkendes – repræsenteret gennem de formelle udvalg, særligt samarbejdsudvalgene.

Det betyder, at medarbejderne i praksis bliver ekskluderet af den bærende koalition. Det vil sige, at de bliver ekskluderet fra deltagelse i centrale dele af processen. Nemlig de processer, hvor de diskussioner om mål og virkemidler, design og omstruktureringer, opfølgninger og evalueringer, tages.

Samarbejdsudvalgene skal i princippet orienteres, såfremt projekterne forventes at få væsentlig indflydelse på arbejdets organisering. Men det forudsætter, at der allerede i udgangspunktet, eksplicit er tale om sådanne gennemgribende forandringer. I Burebjerg Kommune havde SU og SiO ingen rolle i tilknytning til projektet, hvilket til dels skyldte denne fortolkning, men også på grund af afskedigelsen af en række medarbejdere og en række ”konkurrerende projekter”. Konsekvensen bliver en manglende integration af medarbejdernes erfaringsbasis i forandringsprogrammerne.

Det skal dog ikke underkendes, at den skandinaviske model stadig spiller en central rolle. De kulturelle og institutionelle faktorer i en dansk sammenhæng, betyder, at det er betydeligt vanskeligere at gennemføre et BPR-projekt i den radikalitet, som Hammer og Champy repræsenterer. Ledelsen må i Danmark i langt højere grad basere forandringsprogrammer på en bredere koalition, end det er gældende i USA. Denne antagelse, mener jeg, at casene underbygger – om end relativt svagt. Der er ikke nogen generelle eller universelle perspektiver, som kan uddrages af casene. For eksempel må det vurderes også at afhænge meget af den enkelte organisations kontekst, hvor forhold som for eksempel organiseringsgrad og det øvrige forhold mellem ledelse og medarbejdere indgår

Studierne af Burebjerg Kommune og Toqua Village

Studierne af Burebjerg Kommune og Toqua Village har vist, at arbejdsforholdene ikke fik nogen central placering. For så vidt, at vi erklærer, at TQM og BPR ikke tematiserer arbejdsforholdsperspektiver, kunne vi heraf slutte, at de har en relativt fast dagsorden for forandring. Men det er en forhastet konklusion: Casene viste, at ledelseskoncepterne blev praktiseret gennem en refleksiv praksis. En række af værktøjerne, som er en del af de enkelte ledelseskoncepter, blev anvendt i deres oprindelige form. Men aktørerne i de bærende koalitioner var ikke passive brugere. De var aktive med-designere af deres forandringer. De var *brugere* af forandringsprogrammer og konsulenter, men de var også *vidende* om, i hvilken retning de ville bevæge deres organisationer.

Både i Burebjerg Kommune og i Toqua Village var medarbejderne ikke repræsenteret i de bærende koalitioner. Fagforeninger, samarbejdsudvalg og sikkerhedsorganisationerne spillede ingen centrale roller. Alligevel var nogle af medarbejderne tæt på de bærende koalitioner. I Burebjerg Kommune var der en række Interne konsulenter, som praktiserede BPR i organisationen. De var ikke med til at formulere forandringsprogrammet.

men havde alligevel en vis indflydelse gennem deres fortolkning og analyser. Imidlertid fremgår det af analysen, at disse medarbejdere var selektivt udvalgt. De var udvalgt efter deres kvalifikationer, som harmonerede med de værktøjer, der i BPR analyserne ønskedes praktiseret. De sad i funktioner, hvor de havde selvstændige ansvarsområder, de havde en akademisk uddannelse og var vant til at arbejde analytisk. Og så var de alle IT-mindede.

Praktiseringen af BPR gav ikke anledning til nævneværdige problemer i Teknisk Forvaltning i Burebjerg. Årsagen hertil findes blandt andet i, at den rationalitet, som er knyttet til BPR-principperne, i udstrakt grad, er i overensstemmelse med den faglighed og rationalitet, som er dominerende i Teknisk Forvaltning. Netop fordi de Interne konsulenter var selektivt udvalgt, var der en vis overensstemmelse mellem deres praksis, BPR-principperne's rationalitet og fagligheden og rationaliteten i Teknisk Forvaltning. Men som det fremgår af casen, så det noget anderledes ud i ft. praktiseringen i Socialforvaltningen. Grundlæggende forskellige forståelser for, hvad der var værdifuldt i arbejdet var årsagen til disse problemer. Hvor de Interne konsulenter repræsenterede én tilgang til arbejdet og arbejdsprocesserne, havde socialrådgiverne en anden. Jeg har ikke vurderet, hvilke forståelser og rationaliteter, der er "rigtige", men konstaterer, at de forskellige tilgange betyder forandringer, som medfører en belastning i arbejdet. Det blev samtidig forstærket af de implementeringstab, som resulterede i en journaliseringspukkel, og dermed manglende mulighed for at opfylde grundlæggende krav i arbejdet.

Heller ikke i Toqua Village blev medarbejderrepræsentanter eller fagforeninger inkluderet i den bærende koalition. Men der var flere medarbejdere, som placerede sig tæt på de bærende koalitioner. Jeg interviewede to af disse medarbejdere, som begge "troede på TQM", som de sagde. I løbet af TQM-processen havde de også fået mere interessante arbejdsopgaver. En var blevet koordinator i Kundeservice og havde deltaget i en række TQM-aktiviteter (teams og komiteer), en var blevet gruppeleder i renovationsafdelingen. Men samtidig var der også sket en distancering til de øvrige medarbejdere. Dem, der ikke havde "troet på" TQM i samme grad, eller på den måde, hvorpå det blev implementeret, lagde afstand til processerne. Team's og komiteerne's arbejde blev følgelig udhulet. Kvalitets-kuglepenne, og -kopper samt "månedens medarbejder" blev ikke anset for en tilskyndelse til at indgå i udviklingen af en kvalitetskommune, men mere som symbolske ledelsesinstrumenter, der savnede en forankring i den praktiserede forandring og interesse for kvalitet i ydeler og arbejdsprocesser.

I omstruktureringen af renovationsarbejdet, blev arbejdsvilkårene, som var forbundet med dele af arbejdsprocesserne drastisk forværret. Ved at anvende *temps* reduceredes lønomkostninger og omkostninger til sociale goder, herunder forsikringsordninger. Ansættelsesformen er desuden, som navnet antyder, en løs ansættelse, hvor medarbej-

derne er ansat på timebasis. Det til trods havde de pågældende medarbejdere udført arbejdet i adskillige år på stort set fuld tid. Formålet med ansættelsen var derfor at rationalisere omkostninger forbundet med de "tidslommer" arbejdet altid havde indeholdt, samt de lønomkostninger, der var knyttet til arbejdsprocesserne. Dels at eksternalisere omkostningerne forbundet med sociale goder, som de tidligere kommunalt ansatte, og organiserede, medarbejdere havde forhandlet sig frem til. Borgmesteren og kvalitetslederen argumenterede for, at de medarbejdere, som tidligere havde været tilknyttet de pågældende arbejdsprocesser, var holdt op enten ved forflyttelse eller naturlig afgang. For de pågældende blev arbejdsvilkårene derfor ikke forringet. Jeg har ikke interviewet disse medarbejdere, men for mig var det centrale, at arbejdet og arbejdsvilkårene knyttet til de omstrukturerede arbejdsprocesser ændrede karakter i et sådant omfang. Som en del af omstruktureringen, og rationaliseringen indgik anvendelsen af en ny affaldstruck. I den forbindelse blev sikkerheden på trucken forbedret som en sideeffekt.

Som i Burebjerg Kommune blev TQM programmet formet. Det er min vurdering, at den dominerende forståelse af kvalitet, repræsenteret i den bærende koalition, blev afgrænset snævert omkring effektivitets- og rationaliserings-muligheder. Kulturperspektivet og muligheden for at bibringe "medarbejderne deres stolthed" kom ikke til at spille nogen betydningsfuld rolle. En instrumentel forståelse af kulturperspektivet blev bragt i anvendelse gennem de forskellige incitamenter (kvalitetsspen, kop og månedens medarbejder). Men tilgangen fik først og fremmest en boomerang effekt: En række af medarbejderne anså dem for billige trick.

Udgangsreplik: Den nye økonomis determinisme i sidste instans?

Jeg har i denne afhandling praktiseret en politisk proces forståelse, som har haft til formål, at gå bagom ledelseskoncepter og deres formning fra idé til social dynamik. Jeg har stillet spørgsmålstejn ved den determinisme, som tidligere strukturalistiske tilgange til studiet af ledelseskoncepter, som styringsinstrumenter, til praktisering af kontrol af arbejdet med videre har trukket på. Jeg har problematiseret "udviklingen" som en kategorisk nødvendighed, og stillet spørgsmål ved om denne udvikling rent faktisk er kategorisk. Jeg har stillet spørgsmålstejn ved ledelseskoncepter som rationelle programmer, der på oplyst grundlag fortolker "objektive" omverdensforandringer til organisatorisk forandring. Jeg har set disse strukturalistiske fortolkninger, som udtryk for fortolkningsmæssige valg og fravalg. Som udtryk for meningstilordning.

Det er min vurdering, at jeg har gjort det på et velargumenteret grundlag, og at der er grund til at udfordre forestillinger om, at aktørerne ikke har noget ansvar for udviklingen. Ledere er ikke blot ofre for konsulenter praktiserende af koncepter og deres fortolkning af omverdensforandring. Konsulenter er ikke blot eksperter, de er heller ikke blot ofre for guruernes nye idéer. De er brugere og designere af en varc. Medarbejderne er

heller ikke blot ofre for koncepter, konsulenter, ledere, guruers praktisering af en social teknologi. De er også brugere og designere, om end de ofte er placeret med en stor distance til de bærende koalitioner for forandringsprogrammer.

Men trods denne nuancerede forståelse af ledelseskoncepters formning, meningstilordning og bestemte valg af den fortolkningsmæssige fleksibilitet, så har arbejdsforhold haft vanskelige vilkår som temaer på forandringsprogrammernes dagsordener. "Udviklingen" som et kategorisk imperativ, den nye, fleksible økonomi som drivkraften er blevet tillagt en væsentlig rolle af de aktive brugere, af de aktive aktører. Fortalerne for den nye økonomi betegner den som en determinerende faktor. Er økonomien så virkelig determinerende i sidste instans?

Der er grund til at forholde sig skeptisk til denne ansvarsforflygtigelse. Der er grund til at gå aktivt ind på arenaen for det politiske og deltage i formningsprocesser i og på tværs af organisationer. I modsat fald vil den nye, fleksible økonomi risikere at udvikle sig i en retning, hvor risici, situationsbelastning, opløsning af traditioner, polarisering mv. bliver den dominerende retning indenfor arbejdslivet.

om symboler og meningstilordning...

I
orga-
nimatoriske
forandringer, kan
symboler og meningstil-
ordning spille en væsentlig rolle.
Opgøret med rigide og bureaukratiske
organisationsformer kan for eksempel ske
gennem en fornyelse af organisationsstrukturene.

For
at ændre organisationskul-
turen kan symboler og metaforer, hjælpe
til at skabe en klarhed om, hvor ledelsen gerne vil
bevæge organisationen hen. Cirkler kan være med til
at illustrere en bevægelse væk fra en rigid bureaukratisk
organisationen i retning mod en mere demokratisk, involve-
rende og participativ organisation. Engang blev jeg præsente-
ret for et sådan symbolsk udtryk i form af et organisations-
diagram. Lederen sad ikke længere i toppen, men i midten af
organisationen. Rundt om sad stabsmedarbejderne, og rundt
om dem, var afdelingslederne. Lige før omverdenen og
kunderne, som var på den anden side af organisa-
tionens grænser, befandt det sidste led sig.
Produktionsmedarbejderne. Det var
motiverende

Ved
nærmere efter-
syn så det dog ud
til, at organisationen ikke
havde ændret sig. Grundlæg-
gende var det samme organisations-
struktur, som de altid havde haft: Cirklen
var en kegleformet pyramide set oppefra. Men
diagrammet havde en symbolsk betydning. I hvert fald
mente lederen, at organisationen nu havde en flad struktur

Peter Hagedorn-Rasmussen,
Roskilde, marts, 2000

KOMMISSORIUM FOR FASE 1

Indledning:	Chefgruppen har besluttet at igangsætte et [REDACTED] Projektets formål, organisering m.v. er beskrevet i det efterfølgende. Baggrunden for Chefgruppens beslutning er blandt andet et ønske om at sikre kvaliteten i kommunens administrative ydelser i tider med reduktioner på det administrative område. Projektet vil blive gennemført af en gruppe interne konsulenter, hvis uddannelse varetages af et eksternt konsulentfirma. Projektet er opdelt i to faser. Fase 1 dækker over uddannelse af interne konsulenter, samt afprøvning af metoder og værktøjer på 6 pilotprojekter. Fase 2 er en analyse af kommunens øvrige administrative ydelser. Kommissorium for Fase 2 vil blive udarbejdet umiddelbart efter afslutningen af pilotprojekterne.
Formål:	Den overordnede målsætning for [REDACTED] Kommunes administrationspolitik er, at kommunens interessenter - dvs. borgere, brugere, virksomheder, foreninger, m.v. - oplever kommunens aktiviteter som god service, idet det er disse grupper, der er vores eksistensberettigelse. Det overordnede formål med projektet er gennem en forsat decentralisering at skabe mulighed for øget brugenliffredshed, større jobglæde og en mere effektiv udnyttelse af de nuværende ressourcer. Jobglæden afhænger bl.a. af, at medarbejdere oplever, at borgerne er tilfredse med den service de får, men naturligvis også af, at opgaverne løses under gode arbejdsvilkår. Det betyder bl.a., at det er nødvendigt at sætte fokus på den måde vi idag løser opgaverne og om ressourcerne udnyttes hensigtsmæssig, herunder om de teknologiske muligheder udnyttes godt nok.

Projektet gennemføres som en systematisk analyse af kommunens administrative ydelser, for at sikre:

- at ydelserne produceres effektivt
- at ydelsenes indholdsmæssige og sproglige aspekt er i orden, og
- at mest mulig kompetence og ansvar ligger hos den medarbejder, der møder borgeren.

Formålet med Fase 1 er ligeledes at uddanne en række medarbejdere til interne konsulenter, der skal være i stand til at gennemføre analyser og udvide nye arbejdsgange. Fase 1 skal endvidere anvendes til afprøvning og videreudvikling af metoder og værktøjer.

Metode:	Analyseløden har udgangspunkt i principperne bag Business Proces Reengineering (BPR). BPR kan karakteriseres som en metode, der tager udgangspunkt i den enkelte ydelse og gennem en systematisk kortlægning og registrering af nuværende arbejdsgange fører til udarbejdelse af forslag til forbedrede arbejdsgange. Der kan iøvrigt henvises til [REDACTED] bekræftelse dateret 21. december 1998. Forslagene udarbejdes af konsulenterne i tæt samarbejde med de involverede afdelinger. Konsulenternes forslag til nye arbejdsgange gives til den pågældende afdeling, der i samråd med den øvrige forvaltning og evt. chefgruppen tager stilling til hvilke nye arbejdsgange, der skal indføres.
Resultat:	Resultatet af projektet forventes således at være en række forslag til forbedringer af organisatoriske arbejdsgange, samarbejdsrelationer, interne arbejdsgange m.v. Forslagene skal være kvantificerbare, hvilket vil sige, at de skal indeholde målelige resultater/gevinster. Som måleenheder kan anvendes ressourceindsats, gennemløbstid, antal fejl samt andre mere kvalitative enheder.

Herudover forventes det, at uddannelsen af de interne konsulenter vil medføre, at disse opnår konkret viden og færdigheder i de værktøjer, der skal anvendes i udviklingsprojektet, og at konsulenterne selvstændigt og i grupper vil være istand til at gennemføre et analyseforløb.

Organisering: Chefgruppen har udpeget [REDACTED] Centralforvaltningen, til projektleder. Der er endvidere oprettet en projektgruppe, der består af følgende personer:

[REDACTED] Centralforvaltningen
 [REDACTED] Borgmesterkontoret
 [REDACTED] Kulturel Forvaltning
 [REDACTED] Social- og Sundhedsforvaltningen
 [REDACTED] Økonomisk Sekretariat
 [REDACTED] Centralforvaltningen
 [REDACTED] Personalservice
 [REDACTED] Teknisk Forvaltning
 [REDACTED] Teknisk Forvaltning
 [REDACTED] Social- og Sundhedsforvaltningen

Projektgruppens opgave består i opstartsfasen af følgende:

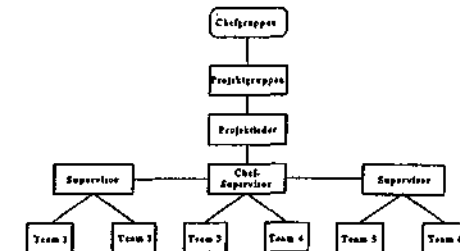
- Udarbejdelse af kommissorium for Fase 1
- Valg af konsulentfirma
- Fasilæggelse af ydelser
- Valg af supervisor
- Valg af interne konsulenter
- Valg af pilotprojekter

Ved afslutningen af Fase 1 er det endvidere projektgruppens opgave at udarbejde et kommissorium for Fase 2.

Under Fase 1 bliver projektgruppen den egentlige driftsstyrelse, hvis primære opgave er følge uddannelsesforløbet og pilotprojekterne, samt fungere som problemløsningsforum.

Chefgruppens rolle som den officielle styrelse bliver således af mere overordnet karakter.

Projektorganisationen kan illustreres som følger:



Som det fremgår af ovenstående figur vil der til hver supervisor være knyttet to konsulentteams, hvor hvert team består af to konsulenter.

Information: Projektledelsen vil løbende udsende nyhedsbreve til samtlige medarbejdere i administrationen. Første udgave udsendes i forbindelse med projektets opstart, hvilket vil ske medio januar. Herefter udsendes der nyhedsbreve ved opstart af hver enkelt delprojekt. Undervejs i de enkelte projekter vil den pågældende afdeling blive løbende informeret, primært via e-mail.

Der vil den 17. januar 1996 blive afholdt orienteringsmøde for den administrative ledergruppe, projektgruppen og konsulentgruppen.

Det er projektgruppens medlemmers opgave løbende at orientere/informere egen ledergruppe, og samtidigt sikre, at alle afdelingsledere informerer gruppeledere og personale.

Uddannelse: I forbindelse med udviklingsprojektet oprettes en intern konsulentgruppe bestående af 12 medarbejdere. Konsulentgruppen skal være med til at sikre en objektiv gennemgang af de enkelte ydelser.

I forbindelse med opstarten af projektet gennemføres en uddannelse, der udover en indføring i konsulentens arbejde ligeledes vil indeholde en indføring i begrebet Business Proces Reengineering og værktøjerne bag. Uddannelsen skal således være med til at sikre en fælles baggrundsværktøjskasse for de involverede konsulenter.

Borgmesterkontoret
 Centralforvaltningen
 Centralforvaltningen
 Centralforvaltningen
 Borgmesterkontoret
 Teknisk Forvaltning
 Kulturel Forvaltning
 Personaleervice
 Teknisk Forvaltning
 Social- og Sundhedsforvaltningen
 Social- og Sundhedsforvaltningen
 Social- og Sundhedsforvaltningen
 Centralforvaltningen
 Social- og Sundhedsforvaltningen

Udover ovennævnte konsulenter vil de tre supervisorer, [redacted], [redacted] og [redacted], samt [redacted] gennemgå uddannelsen.

Handleplan:

Dato	Indhold	Ansvar
17. jan. 1996	AUG-medie, orientering om projekter	[redacted]
31. jan. 1996	AUG-medie, orientering om projekter	[redacted]
4. feb. 1996	Oprettelse af projektdokumentation	[redacted]
29. maj 1996	Oprettelse af projektdokumentation	[redacted]
Uge 23, 1996	Evaluering af projektdokumentation samt udarbejdelse af konklusioner for Fase 2	[redacted]
[redacted]	Oprettelse af Fase 2	[redacted]

CONFIDENTIAL

I interview med medarbejderne gik vi tættere på:

Indledning

2. Præsentation af IW-personen

Baggrund (uddannelse og tidligere erhverv)

Funktion: kompetence og ansvar

Rolle i projektet

Deltagelse i styregruppe mv.

Medlem af andre koalitioner?

Normering

Opgaver

Sammensætning af medarbejdere (uddannelse/antal; organisering; køn o.lign.)

I: BPR-projektets opstart (Processtart)

1. Den bærende koalition

Hvornår og hvordan blev BPR-projektet 'født'?

Hvem igangsætter programmet, hvem er neutrale og hvem er evt. ekskluderet?

Hvilke funktioner er repræsenteret? Hvilke er ikke repræsenteret? Hvordan udvælges de?

? Melder de sig selv? Er der tale om (u)intenderet eksklusion?

Topledelsens rolle?; Koalitionen og de indbyrdes roller?; SU og SIOs rolle?

Hvordan bliver ressourcer til projektet sikret?

Mål-formulering

Hvilke formål lå til grund?

Hvordan blev målene formuleret? Forhandlinger ml. ekst. konsulenter samt internt i org.

Hvem deltog i målformuleringen?

Eksterne og interne konsulenter rolle

Hvilken rolle havde de eksterne konsulenter i din forvaltning/afdeling?

Hvilken rolle havde de interne konsulenter?

Hvilken rolle havde de konkrete værktøjer, som blev anvendt? (og hvem blev de 'anvendt på'?)

Hvordan blev forholdet mellem mål, analyse og implementeringsprocessen beskrevet i begyndelsen af projektets formulering? (rationelt planlægningsprogram - eller rullende planlægning?)

Hvordan forholdt I jer til den organisatoriske situation ift. implementering af projektet?
(fx.

om der havde været en række organisatoriske forandringer før.)

2. Forandringsprogrammet:

Har I diskuteret hvad et BPR-projekt indeholder? Hvilke for-forståelser lå der omkring BPR-konceptet? Henvises der til bøger, "guru'er"; konsulenter; konkrete værktøjer; del-elementer, IT?

Hvilke kriterier lå til grund for valget af BPR som et forandringsværktøj?

Hvordan opleves konceptets 'hårdhed': fast dagsorden eller frit valg fra hylderne?

Hvordan opleves de eksterne/interne konsulenter rolle?

Hvordan opleves de konkrete værktøjers rolle?

Hvilken rolle har IT i jeres opfattelse af BPR?

Hvilken rolle havde IT i BPR-PROJEKTET i begyndelsen

Hvilke mål og hvilke midler har været centrale?

a.resultatmål: ex forkorte gennemløbstid, reducere antal ansvarsskift, reducere kapitalbindinger, kompetence forøgelse, flexibilitetsforøgelse.

Hvordan artikuleres elementer med relation til arbejdsforhold/arbejds miljø?

b.procesmål: kommunikation, grundig analyse, medarbejderdeltagelse

c. midler: projektorganisering

3. "Den strukturerede fortid"

Hvilke erfaringer, normer (socialforfatning) og magtforhold er udgangspunktet i relation til...

a) koalitionen indbyrdes opbygning? (var der fx. IT-folk; personale; SU/SIO med osv. og havde det i så fald grund i erfaringer fra tidligere succeser fiaskoer.

b) koalitionen forståelse af den strukturerede fortid: koalitionen 'designer' forandringsprogrammet i relation til deres opfattelse af den strukturerede fortid - hvordan ser det ud?

Hvilke organisatoriske tiltag var der forud for projektet? (rationalisering, men også andre projekter vi havde kendskab til var blevet afviklet.

Hvad med fx. personaleadministrative opgaver - bliver de decentraliseret - og i givet fald, hvilke konsekvenser har det ('ressourcetyve')

Hvordan udvikler de sig ift. hinanden?

Hvilken 'kultur' har der været i forvaltningen tidligere? Er der sket en udvikling undervejs/sideløbende med projektet som har kunne hindre/understøtte BPR's mål?

Hvordan er sammenhængen mellem SU/SIO og kulturen i organisationen? (harmoni?)

II: Forandringsprojektets udviklingsforløb (Procesforløb)

1. Den bærende koalition

Hvordan udviklede projektorganiseringen sig omkring projektet?

Hvordan udviklede beslutningsgangene sig i den forbindelse?

Hvilken rolle havde forvaltningsdirektører/ afdelingsledere/ medarbejderrepræsentanter/ medarbejderne i denne proces?

2. Forandringsprocessen:

Ændrer deltagernes opfattelse af mål og midler sig?
(resultatmål og procesmål).

Hvordan tages beslutninger?

Opstilles der fem beslutningsalternativer? Hvis der gør - i hvilken udstrækning er disse beslutningsalternativer belyst 'på lige fod'?

Hvordan artikuleres elementer med relation til arbejdsforhold? (udvikling, læring, kvalifikationer, uddannelse, arbejdsmiljø mv.)

Hvordan formes projektet undervejs?

Forskydes fokus på resultat/proces-mål perspektivet, forandres midlerne?

Hvilke argumenter anvendes i den forbindelse?

Hvordan indgår IT?

Hvilke uintenderede konsekvenser lokaliseres undervejs og tages under behandling af den bærende koalition? (bl.a. andre projekters indvirkning på forandringsprojektet)

I hvilken grad kan disse tilbageføres til 'noget' i planlægningsprogrammets tilrettelæggelse? (vær opmærksom på, hvilke analyser og efterrationaliseringer, som koalitionen ligger til grund for videre handling og sammenlign det med vores vurdering/analyse)

3. "Den strukturerede omverden"

Bilag

Hvilke andre projekter er der forud for og samtidig med det konkrete forandringsprojekt?

Hvordan spiller de forskellige projekter ind i hinanden? Støtter de hinanden; 'smelter' de sammen; er de konkurrerende?

Hvilke erfaringer, normer (socialforfatning) og magtforhold spiller ind?

Hvordan får eventuelle konkurrerende koalitioner indflydelse? (ex. SiO)

Hvad med verdenen uden for organisationen? Relationer til andre Kommuner.

Forekommer der Benchmarking/Erfaringsudveksling; samarbejde om organisatorisk udvikling el. lign? Forekommer det organiseret; individuelt (supervision osv.)

III Resultat (eller vores "cut")

1. Koalitionen

Hvem udråbes til vindere og tabere?

Hvordan opleves udviklingskontrakterne?

Er der kontrakter, hvor man kan sige, at målet er nået?

Hvordan ses muligheden for at nå de oprindelige mål for projektet (Tidsbesparelse)?

Hvordan fortolkes resultaterne?

Er der nogle grundlæggende gab mellem fortolkninger inden for koalitioner, der kan tilføjes til en manglende afklaring tidligt i projektet?

Hvordan omfortolkes processen?

2. Resultatvurdering

Set i relation til forandringsprogrammets "resultatmål"

Hvad med arbejdsforhold? (arbejds miljø, kvalifikationer, læring mv.)

3. Ændret struktur

Ændringer i normer, magt m.m.

Hvordan har forandringsprogrammet påvirket kulturen i din afdeling/forvaltning/bredt i kommunen?

Har processtrategien, som ligger til grund for analyse- og implementeringsarbejdet sat sig igennem som kulturel forandring? (ligger det blot i IT, eller sker der også yderligere samarbejde på tværs af faggrupper; afdelinger; op/ ned i organisationens hierarki osv.?)

Bilag C: Oversigt over interviewpersoner i Burebjerg

<i>fw-nr.</i>	<i>Alias</i>	<i>Afdeling</i>	<i>Stilling</i>
1	Peder	TF	afd. leder
2	Søren	TF	sagsbehandler (SiR)
3	Finn	CF	AC-med.arb. og Int. Kons.
4	Michael	TF	AC-med.arb.
5	Ulrik	TF	AC-med.arb.
6	Gitte	TF	adm. medarb.
7	Hanne	CF	projektleder, budgetchef og Int. Kons.
9	Rie	SF	sagsbehandler (TiR)
10	Lise	SF	afd.leder og Int. Kons.
11	Ulla	TF	adm. medarb.
12	Dorte	SF	sagsbehandler
13	Grethe	SF	socialdirektør
14	Klaus	SF	gruppeleder
15	Jens	CF	formand, projektgr. og centralforv.dir.
16	Lars	TS	AC-med.arb. og Int. Kons.
17	Ida	TF	teknisk direktør
18	Frederik	SF	sagsbehandler, SiR
19	Lisa	CF	udd. kons., Int. Kons.
20	Pia	TF	adm. medarb.
21	Sven	TF	sagsbehandler, TiR
22	Ib	TF	AC-med.arb.
23	Anne	TF	sagsbehandler, Int. Kons.
24	Flemming	CF	AC-med.arb. og Int. Kons.
25	Birgitte	SF	sagsbehandler
26	Iben	SF	adm. medarb.

Note: Int. Kons refererer til de interne konsulenter

Bilag D: Skelet for interviewguide med fokus på de politiske processer**Introduction/ Presentation**

Position

Project. Research program.

About Danish case-study.

The interview-person's history

Position

History in the Municipal

Earlier work experience

Role in the TQM project

The Villages situation before and now

The Villages situation and Strategic Options: Threats and Opportunities for the Village;
links to the strategy

The economic situation of the Village - as motivating factor - and TODAY
Organisational structure and culture

History of the TOM-project

Your knowledge, experiences and conception of TQM

Books, scholars, research, training etc. (Deming, Juran, Crosby etc.)

How became the idea 'manifest' - the historical process

The initial presentations

Who have been involved from outside the organisation? (External advisors)

When, Where, How and Why?

Which role have they played throughout the process?

Other Consultants, Guru's (Juran), Books/booklets (Excelsior) etc.?

The role between politicians/professionals in such a project/process?

The explicit goals of the TQM project - and the scope of the project

What was/is the goals?

How was the goals/objectives formulated?

Inclusion (and the opposite) of different actors and themes

The employees – informal participation and involvement?

Formal representation?

The Unions participation? (not included in the beginning)

When, and how did they get involved – Who?

Members of VQC - and the role of each other....

External advisors, consultants etc.

When did they get included?

Their role in the beginning and in the process?

(Local) quality association?

Benchmark's?

How about safety and work environment?

The implementation of the project - Specific tools and instruments

The 'Seven Management Tools? (Benchmarks - Process Flow - Charter - Sheets....)

Content and purpose of Basic quality course?

Other courses (beyond Quality but associated with the implementation - development of skills/tasks etc.? - ea. IT or new Customer Service)

Please - exemplify if possible!!

The training and role of Team's and committee's

The Training?

The Role of team's and committee's?

How did they use benchmark's?

Recognition and Suggestion committee

What was the idea?

How did the employee engage in the idea
How was the “carrots” (recognition forms, pens, cups etc., employee of the month) apprehended?

The Quality Culture

The idea and content of a quality culture?
The purpose of a culture?
How does you apprehend combinations of combining quality culture with efficiency and productivity?

Actual consequences

How about the economy - the recession was the reason for turning to TQM, how does TQM effect the costs?

Consequenses for the

- service-flow
- work-flow
- customer-orientation
- skill development (multi skill/ -task)
- Job satisfaction / Job security
- Work environment and health and safety

PROBE - Please - exemplify

Changes during the process of organizational structure

Restructuring?
Monitoring?
Have there been any evaluation(s)?

The future

The project/process:
Opportunities: diffusion; consolidation
The next step?

OTHER

Questions related to the material I had collected before interviewing!! That is conceptualized in relation to the specific position of the employee/ leader etc.

Bilag E: Borgmesterens 22 punkts program for Teams mm

1. The Village needs you, you must become a Quality Leader	a. Learn all you can about it. b. Practice it – regularly c. Promote it. d. Be a coach, leader, facilitator. e. Use Quality process and Quality tools regularly and keep track of tools used and for what purpose
2. Assess where the Quality movement is at in your department	f. Assessment form? g. Participation data h. Departmental Quality Improvement Teams
3. Identify all your customers	
4. How do you track customer satisfaction?	a. Complaint system data and recovery actions
5. What are you doing to achieve your Departmental Mission Statement? (go to #6)	
6. There should be written goals (short and long term) and an implementation plan. These should be in support of your Department's Mission Statement and the overall Mission of the Village	a. Review Departmental Mission Statement and core processes annually b. There are always to be two processes that your department is working to improve (and post them)
7. Develop a written plan to implement Quality in your Department.	
8. Flow chart major processes, (then next level, etc.) so as to be able to focus on cycle time reduction	a. There are always to be two processes that your department is working to improve (and post them)
9. Is your department getting better at what it does?	
10. (#10 and 11 are integrated) You must measure the productivity of your department. What are the key measures to determine how well your department is doing at providing its services? These should be tracked.	a. Data is to be posted and all Departmental members are to be aware of it.
11. Data is to be gathered and used to demonstrate Quality and operational performance in the following areas:	a. Customer related --- #4, #21 b. Service performance #9 c. Performance of internal operations d. Employee related -- #15,16,17,19 e. Cost and financial considerations – budget analysis
12. Benchmark what you currently do – to be able to measure to see if improvement is made. (Data on your processes)	
13. Assess Skill levels of each employees in your department.	
14. What skills do each of the employees in your department need?	
15. List types of training that currently exist in your department.	
16. What type of training is needed in your department or in general? ("regular" and "Quality related")	
17. Encourage use of Employee Suggestion System.	
18. Encourage use of the Quality Project Nomination Process.	
19. Must have regular Labor-Management Meetings within your Department.	a. Agenda, minutes, etc. b. Forward to Mayor
20. Find another community or business that does what you do, that is on the Quality Journey – to learn from, benchmark with, etc.	a. Relates to Strategic Plan item #4 (network, benchmark, identify best in class)
21. Use results from the Residents' Survey or any other form of survey you use, take action to improve what it is your Department does.	
22. Design a simple survey of your own that is specific to your department and its customers. (What is it you need to know?)	

Your progress in each of the above will be assessed several times per year.

As you need help in any of the above categories, ask!!"

Litteratur

Under "Supplerende litteratur" har jeg placeret den litteratur, som jeg mener kan være supplerende enten i direkte forlængelse af afhandlingens emne eller i nært tilstødende problemstillinger.

- Abrahamson, Eric. The emergence and prevalence of employee management rhetorics; The effects of long waves, labor unions, and turnover, 1875 to 1992. *Academy of Management Journal*. 40(3):491-533. 1997
- Alexandersen, Claus. Ska' vi nu ik' liige? – et forslag til at beskæftige sig med Business Process Reengineering på et praktisk plan. 6(3). 1996
- Alvesson, Mats & Deetz, Stanley. Critical Theory and Postmodernism: Approaches to Organizational Studies. pp185-211 i (Clegg & Hardy 1999)
- Alvesson, Mats & Hugh Wilmott (ed.). *Critical Management Studies*. Sage Publications. 1992
- Alvesson, Mats & Hugh Wilmott. *Making Sense of Management - A Critical Introduction*. Sage Publications. 1995
- Alvesson, Mats. Organizations as Rhetorics: Knowledge-intensive Firms and the Struggle with Ambiguity. *Journal of Management Studies*. 30(6) November 1993
- Alvesson, Mats; Kaj Sköldbberg. *Tolkning och reflektion - Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur, Lund. 1994
- Ammons, David N. *Municipal Benchmarks - Assessing Local Performance and Establishing Community Standards*. Sage Publications. 1996
- Ammons, David N. *Municipal Productivity - A comparison of Fourteen High-Quality-Service Cities*. Praeger Publications. 1984
- Andersen, Ib (red.). *Valg af Organisations-sociologiske metoder - et kombinationsperspektiv*. Samfundslitteratur, Kbh. 1990
- Andersen, Kim Viborg. Public sector process rebuilding: Rebuilding the political value chain by using information systems. i (Bjørn-Andersen og Andersen, 1998)
- AOF. Kvalifikationsforbedringer, Arbejdsudvikling, Samarbejde, Kvalitetsfremme, Organisering". AOF.
- Argyris, Chris. Empowerment: the Emperor's New Clothes. *Harvard Business Review*. pp. 98-105. May-June 1998.
- Badham, Richard & Dave Buchanan. Power-assisted steering and the micropolitics of organizational change: a research agenda. *Paper presented to the Australian and New Zealand Academy of Management Conference, Wollongong, New South Wales, Dec. 1996*
- Bamber, Greg. Fads, Fashions and Fantasies - Reflections on Management Trends and on University Business Schools. *Paper for professional lecture Griffith University*. 23 September. 1999
- Barley, S. & G. Kunda. Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Management Discourse. *Administrative Science Quarterly*. 37 pp. 363-399. 1992
- Barney, Jay B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison-Wesley. 1997
- Baskerville, R; S. Smithson, O. Ngwenyama and J.I Degross (ed.). *Transforming Organizations with Information Technology*. North Holland. 1994
- Bass, Bernard M. & Paul Steidlmeier. Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership. *Center for Leadership Studies, School of Management*: <http://www.binghamton.edu/cls/BassSteid.html>. 1998

- Baylin, Lotte. *Breaking the Mold - Women, Men and Time in the New Corporate World*. The Free Press. 1993
- Beck, Ulrich. *Schöne neue Arbeitswelt - Vision: Welbürgergesellschaft*. Campus Verlag Frankfurt. 1999
- Beck, Ulrich. *Risikofundament - på vej mod en ny modernitet*. Hans Reitzels Forlag. 1997
- Beck, Ulrich; Anthony Giddens & Scott Lash. *Reflexive Modernization - Politics, Tradition and Aesthetics in the Modern Social Order*. Polity Press. 1994
- Beer, Michael & Russell A. Eisenstat. Developing an Organization Capable of Implementing Strategy and Learning. *Human Relations*. 49(5):597-619. 1996
- Benders, Jos; Robert-Jan van den Berg; Mark van Bijsterveld. Hitchhiking on a Hype; Dutch Consultants Engineering Re-engineering. *Workign Paper*, Oktober 1997 (Trykt i *Journal of Organizational Change Management*. 11(3):201-220. 1998
- Berger, Peter L.; Thomas Luckmann. *The Social Construction of Reality - A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Penguin Books. 1991 (1966)
- Berggren, Christian. *The Volvo experience : alternatives to lean production in the Swedish auto industry*. Reprinted London. : Macmillan. 1994
- Bévort, Frans, John Storm Pedersen & Jon Sundbo. Human Resource Management in Denmark. *Employee Relations*. 14(4):6-20. 1992
- Bévort, Frans; Povl Erik Jensen, Arne Prahl. *Engagement i arbejdet - Involvering i organisationer*. Handelshøjskolens Forlag. 1995
- Bévort, Frans; Povl Erik Jensen, Jon Sundbo. *90'ernes personaleledelse - et paradigmeskift*. Systime. 1992
- Bijker, Wiebe E. & John Law (ed.). *Shaping technology / building society*. Cambridge Mass, The MIT Press. 1992
- Bijker, Wiebe E. (ed.) *The Social Construction of Technological Systems*. Cambridge Mass. MIT Press. 1987
- Bijker, Wiebe. The Social Construction of Bakelite: Toward a Theory of Invention. i (Bijker (ed) 1987). pp.159-87
- Bild, Tage. Ledelsesteori: Burgeoisiets aktionsforskning. *Kurasje*: 75-81. 1974
- Birch, Claus Munch. Et interessant opgør med TQM. *Ledelse i dag*. 6(1):77-79. 1996
- Björkman, Torsten. Management en modeindustri. i (Sandberg, Åke (ed.), 1997)
- Bjørn-Andersen, Niels & Kim Viborg Andersen. *Information systems and business process reengineering*. DØK Course, Kbh. 1998
- Bjørn-Andersen, Niels; Claus Lyng Nielsen; Sten Nygrd-Andersen. *Business Process Reengineering, Groupware og IT-strategi i de største danske virksomheder*. Institut for Informatik og Økonomisstyring, Handelshøjskolen i København. 1996
- Bjørn-Andersen, Niels; Jon A. Turner. *Creating the Twenty-First Century Organization: The Metamorphosis of Oticon* i (Baskerville et. al. (ed.); 1994)
- Bjørn-Andersen; Niels and Akemi Chatfield. Using IT for Creating the 21st Century Organization. *Invited plenary presentation*. Published in: Stanislaw Wrycza & Joze Zupancic (eds.): *Proceedings of the Fifth International Conference on Information Systems Development*. pp. 15-34. 1997
- Blair, Helen; Susan Grey Taylor and Keith Randle. A Pernicious Panacea - A Critical Evaluation of Business Process Reengineering. *Paper presented at the 15th Annual International Labour Process Conference*, University of Edinburgh 25-27 March. 1997
- Blanchard, Kenneth & Spencer Johnson. *The One Minute Manager*. Berkley Books. 1983 (1981)
- Blanchard, Kenneth H., Paul Hersey, Dewey E. Johnson. *Management of organizational behavior -utilizing human resources*. 7.ed.Prentice Hall, Upper Saddle River. N.J. 1996
- Bloomfield, B. P. & A. Danieli 1995. The Role of Management Consultants in the Development of Information Technology: The Indissoluble Nature of Socio-Political and Technical Skills. *Journal of Management Studies*. 32(1):23-46

- Boje, David M. og Robert D. Windsor. Taylorismens renæssance? *Ledelse i dag*. 6(1):63-76. 1996
- Bolman, L.G. & Deal, T.E. *Modern Approaches to understanding and managing organizations*. Jossey-Bass. San Fransico. 1984
- Bolman, L.G. & Deal, T.E. *Nya perspektiv på organisation och ledarskap: artisteri, valmøjligheit och ledning*. Lund. Studentlitteratur. 1995 (Oversat fra "Reframing Organizations"; 1993; Jossey-Bass. San Fransico)
- Borg, Vilhelm og Hermann Burr 1997. *Danske lønmodtageres arbejdsmiljø og helbred 1990-5*. Kbh. Arbejdsmiljøinstituttet
- Borum, Finn. *Organisation, Power and Change*. Handelshøjskolens Forlag. Kbh. 1995b
- Borum, Finn. *Strategier for organisationsændring*. Handelshøjskolens Forlag; Kbh. 1995a
- Bottrup, Pernille. *Læringsrum i arbejdslivet - Et kritisk blik på den lærende organisation*. Fortryk. 2000
- Bottrup, Pernille & Helge Hvid. *Et bedre arbejdsliv og øget vækst*. Rapport for arbejdsministeriet. 1995
- Bottrup, Pernille. *Det Udviklende Arbejde - fremtidens arbejde?*. Dansk Teknologisk Institut. 1992
- Boyett, Joseph H. What's Wrong with Total Quality Management? *Tapping the Network Journal*. 3(1):10-14. 1992
- Braganza, Ashley; Andrew Myers. *Business Process Redesign. A view from the inside*. London. Thompson Business Press. Berkshire House. 1997
- Braverman, Harry. *Labor and Monopoly Capital - The degradation of Work in the Twentieth Century*. Monthly Review Press, N.Y. & London. 1974
- Brey, Philip. Social Constructivism for Philosophers of Technology: A Shopper's Guide. *Society for Philosophy & Technology*. 2(3-4):56-79. (http://scholar.lib.vt.edu/ejournals/SPT/v2_n3n4html/brey.html). 1997
- Buchanan, David & David Boddy. *The expertise of the change agent : public performance and backstage activity*. Prentice Hall New York. 1992
- Buchanan, David & Storey J. The Creatively Orchestrated Performance. Work Paper 1995: 1 Loughborough Business School. 1995
- Burawoy, Michael. Flight from Capitalism. *Paper from 'Work, difference and social change: two decades after Braverman's Labor and Monopoly Capital'*. May 8-10, 1998, Binghamton, New York; *Proceedings*. pp.49-64. 1998
- Burawoy, Michael. *Manufacturing Consent - Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*. University of Chicago Press. 1979
- Burrell, Gibson B. Normal Science, Paradigms, Metaphors, Discourses and Genealogies of Analysis. pp.388-404 i (Clegg & Hardy 1999)
- Business Week. Did dirty tricks create a best-seller? 7. august 1995. pp.30-3
- Butler, Richard; Henry Mintzberg; Jim Waters and Andrew M. Pettigrew. Studying Deciding: An exchange of Views Between Mintzberg and Waters, Pettigrew and Butler. *Organization Studies*. 11(1):1-16. 1990
- Byrne, J.A. Business fads: What's in – and out. *Business Week*. 20. January 40-7. 1986
- Byrne, J.A. Management's new gurus. *Business Week*. 31. August pp. 42-50. 1992
- Böttger-Rasmussen, Niels et. al. *Fremtidens ledelse og ledelsesteorier*. Institut for Fremtidforskning. 1997
- Callon, Michel. Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St. Brieuc Bay. i *Law; 1986 (ed)*.
- Carr, Nicholas G. Being Virtual: Character and the New Economy. *Harvard Business Review*. p. 181-190. May-June 1999
- Case, Peter; Grint, Keith. The Violent Rhetoric of Re-engineering: Management Consultancy on the Offensive. *Journal of Management Studies*. 35(5):557-77. 1998

- Census, Bureau of the. *The American Almanac. 1996-7. Statistical Abstract of the United States*. Hoovers Inc. 1996
- Champy, James og Michael Hammer. *Omstrukturering af virksomheden - Bogen der skabte begrebet 'Business Reengineering'*. Borgens Forlag. 1994 (Originaltitel: Reengineering te Corporations; 1993)
- Champy, James. *Re-engineering management: the mandate for new leadership*. N.Y. HarperBusiness. 1995
- Clark, T. & G. Salaman. Telling Tales: Management Gurus' Narratives and the Construction of Managerial Identity. *Journal of Management Studies*. 35(2):137-161. 1998.
- Clark, T. & G. Salaman. The Management Guru as Organizational Witchdoctor. *Organizations*. 3(1):85-107. 1996
- Clark, Timothy. *Managing Consultants - Consultancy as the Management of Impressions*. Open university Press. Philadelphia. 1995
- Clausen & Olsén. *Strategic Management and the Politics of Production In the Development of Work - A case study in a Danish Electronic Manufacturing Plant*. Paper presented at the international research workshop: Political Processes in Management, Organisations and the Social Shaping of Technology, Karrebæksminde 22-24 October 1998.
- Clausen & Olsén. *Strategic Management and the Politics of Production In the Development of Work - A case study in a Danish Electronic Manufacturing Plant. Paper presented at the international research workshop: Political Processes in Management, Organisations and the Social Shaping of Technology*, Karrebæksminde 22-24 October 1998.
- Clausen, Christian & Peter Olsén. *Politics and the Development of Work in the Industrial Organization*. CISTEMA-DTU. 1996
- Clausen, Christian & Peter Olsén. *Interti og bevægelse - nye perspektiver på arbejde og politik i den industrielle virksomhed*. Forskningspapir nr. 3. Institut for Arbejdsmiljø. DTU. 1994
- Clausen, Christian; Klaus T. Nielsen (ed.). *Working Environment and Technological Development - positions and perspectives*. Working Paper no. 3. 1997
- Clausen, Jørgen. Markedsgørelse af den offentlige sektor. *Ledelse i dag*. 9(3) 1999
- Clegg, Stewart R. *Frameworks of Power*. Sage Publ. Ltd. 1989
- Clegg, Stewart R. & Hardy, Cynthia. *Studying Organization - Theory and Method*. Sage Publication. 1999
- Clegg, Stewart R. & Hardy, Cynthia. Some Dare Call It Power. i (Clegg, S. R & C. Hardy & W.R. Nord: 1996)
- Clegg, S. R.; C. Hardy; W.R. Nord. *Handbook of Organization Studies*. Sage. 1996a
- Clegg, Stewart R. & Gill Palmer (ed.). *The Politics of Management Knowledge*. Sage. 1996b
- Cobb, Anthony T. An Episodic Model of Power: Toward an Integration of Theory and Research. *Academy of Management Review*. 9(3):482-493. 1984
- Cobb, Anthony T. Political Diagnosis: Application in Organizational Development. *Academy of Management Review*. 11(3):482-496. 1996
- Crosby, Philip B. *Quality is Free*. New York. 1979
- CSC-Index. *State of Re-engineering Report 1994*. CSC-Index. 1994
- Dahl, Poul, Nørgård. Medarbejderinvolvering i ord og gern - en kritisk diskursanalyse. *Dansk Sociologi*. 10(3):47-68. 1999
- Dahlgaard, J.J.; Kai Kristensen og Claes C. Agerup. *Total kvalitet og ledelse*. - København. Centrum. 1994
- Dahlgaard, Jens J. Omstrukturering af virksomheden. *Ledelse i dag*. 5(1):105-110. 1995
- Dahlgaard, Jens J; og Kai Kristensen. Den Danske KvalitetsPris - eller hvordan fås Kvalitet i Ledelsen. *Ledelse i dag*. 6(2):79-84. 1996
- Dahlgaard, Jens Jørgen og Kai Kristensen. *Vejen til Kvalitet - 90'ernes rejsefortællinger*. Narayana Press. 1992

- Davenport, Thomas H. & Danna B. Stoddard. Reengineering: Business change of mythic proportions? *MIS Quarterly*. 18(2) 1994
- Davenport, Thomas H. & Jim Short. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*. 31(4):11-27. 1990
- Davenport, Thomas. *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Boston Mass.. Harvard Business School Press. 1993a
- Davenport, Thomas. Case management and the integration of labor. *Sloan Management Review*. Winter 1994a
- Davenport, Thomas. Need radical innovation and continuous improvement? Integrate process re-engineering and TQM. *Planning Review*. May. 1993b
- Davenport, Thomas. Saving IT's Soul: human-centered information management. *Harvard business review*. 72(2):119-131. 1994c
- Davenport, Thomas. The Business Change and Re-engineering Interview. *Business Change & Re-engineering*. 2(1):2-6. 1994b
- Dawson, Patrick. *Technology and Quality – Change in the Workplace*. Int. Thompson Press. 1996.
- Deming, W. Edwards. *Out of the crisis*. Cambridge University Press. 8. udg. 1986 (1982)
- Denison, Daniel R. Bringing Corporate Culture to the Bottom Line. *Organizational Dynamics*. 13(2): 4-22. 1984
- DiMaggio Paul J. & Powell, Walter W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. pp. 63-82 (*Powell & DiMaggio 1991*)
- Drory, Amos; Tsilia Romm. The Definition of Organizational Politics: A Review. *Human Relations*. 43(11):1133-1154. 1990
- Due, Madsen & Jensen. *Den danske model - en historisk sociologisk analyse af det kollektive aftalesystem*. Jurist og Økonomforbundets Forlag. 1993
- Economist, The. A Continent without Guru's. 1994b
- Economist, The. Re-engineering reviewed. 2 July, p.80. 1994a
- Erhvervsfremmestyrrelsen. *Managementkonsulenter – kortlægning af en branche i vækst*. Erhvervsfremmestyrrelsen (<http://www.efs.dk/publikationer/rapporter/mkonsulenter>) 1999
- Feigenbaum, A.V. *Total quality control*. 3. ed. New York, N.Y., McGraw-Hill, 1983
- Fincham, Robin. Rhetorical Narratives and the Consultancy Process. *Conference Proceedings. Vol. 1. Managing Diversity; The British Academy of Management*. pp. 229-244. 1-3 September, 1999
- Fincham, Robin; Mark Evans. The Consultants' offensive: reengineering – from fad to technique. *New Technology, Work and Employment*. 14(1):32-44. 1999
- Flyvbjerg, Bent. *Case studiet som forskningsmetode*. Inst. f. Samfundsudvikling og Planlægning, AUC, Ålborg. 1988
- Flyvbjerg, Bent. *Rationalitet og Magt - Det konkrete videnskab*. Bind 1. Akademisk forlag. 1991
- Galenon. *Arbejdere og arbejdsgivere i Danmark*. København. Dansk Jurist og Økonomforbund. 1995
- Garrety, Karin and Richard Badham. The Politics of User Participation and Sociotechnical Intervention: A Symbolic Interactionist View. *Paper presented at Political Processes in Management, Organisation and the Social Shaping of Technology*. 22-24 October 1998; Karrabæksmide; DK
- Giddens, A. *Modernitet og selvidentitet – Selvet og samfundet under sen-moderniteten*. Hans Reitzels Forlag. (*Modernity and Selfidentity*. 1991. Cambridge. Polity) 1997
- Giddens, A. *Modernitetens Konsekvenser*. (The Consequences of Modernity"; Polity Press, Cambridge 1990.) 1996
- Giddens, A. *The Constitution of Society*. Cambridge. Polity. 1984

- Gordon, David M.; *Fat and Mean - The Corporate Squeeze of Working Americans and the Myth of Managerial 'Downsizing'*. The Free Press. 1996
- Greve, Carsten. Målstyring, kontraktstyring og udlicitering i den offentlige sektor. *Økonomistyring & informatik. Årbog*. pp. 115-138 1998
- Grimsdal, Catarina; Christine Gunnarson. *TQM - et sätt att frändra attityder*. Utbildningshuset. Studentlitteratur. 1993
- Grint, Keith & Leslie Willcocks. Business process re-engineering in theory and practice: business paradise regained? *New Technology, Work and Employment*. 10(2):99-109. 1995b
- Grint, Keith & Leslie Willcocks. Reinventing the organization? Towards a critique of Business Process Reengineering. *Paper from Brunel-seminar, E95*. 1995a
- Grint, Keith. *Management - A Sociological Introduction*. Blackwell Publishers. 1995
- Grint, Keith. Reengineering History: Social Resonances and Business Process Reengineering. *Organizations*. 1(1): 179-201. 1994
- Gundelach, Peter & Ole Riis. *Danskernes værdier*. København. Forlaget Sociologi. 1992
- Hackman, Richard. J. & Ruth Wageman. Total Quality Management: Empirical Conceptual, and Empirical Issues. *Administrative Science Quarterly*. 40:309-342. 1995
- Hagedorn-Rasmussen. Ledelseskoncepter i konsulenters varetægt - politiske programmer eller objektive redskaber. *Kommende - i antologi udgivet af AM&TEK programmet*. 1999
- Hagedorn-Rasmussen, Peter & Helge Hvid. Management concepts and working conditions - in a Danish context. *Nielsen, Klaus T. og Christian Clausen (ed.) 1997 Working Environment and Technological Development - positions and perspectives*. 1997
- Hagedorn-Rasmussen, Peter; Annette Kamp; Christian Koch. Politics in Extended Organisations - Organising and politicking - a life of change or a life of continuity?. *Paper presented at Political Processes in Management, Organisation and the Social Shaping of Technology*. 22-24 October 1998. Karrabæksminde. DK
- Hagedorn-Rasmussen, Peter & Niki Panteli. Sustaining Identity through Managerial Principles - Managers as Users and Designers. *in review process*. 2000
- Hagedorn-Rasmussen, Peter & Peter Vogelius & Christian Koch. Business Process Reengineering i en kommunal forvaltning - arbejdsforhold i udviklingens smeltedigel. (Fortryk 27. september 1999). Trykkes i: 2000
- Hallgren & Rasmussen. *Hvem skal Danmark ledes af?* Strategisk Forum/ Mandag Morgen og Dansk Management Center. 1994
- Hammer, Michael. *Business Reengineering: How the Process-Centered Organization Will Change Our Work and Our Lives*. HarpBusiness. 1997
- Hammer, Michael. Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. *Harvard Business Review*. 68(4):104-112. 1990
- Hansen, Kåre. TQM og bedriftsdemokrati - Organisering av medvirkning i kvalitetsforbedringsprosesser. *RF Rogalandforskning* (trykt i D. Bredal (red.): "Kvalitet i Norge"; Norden Publishing House Ltd. 1997
- Harbou, Christian. Det papirløse ministerium. *Computerworld*. nr. 42 p. 24. 1. september 1995
- Harste, Gorm. *Organisation og modernitet*. Forlaget Politisk Revy. 1997
- Harvard Business Review. 75 Years of Management Ideas and Practice. *Harvard Business Review. Supplement*. September-October 1997
- Harvey, David. *The Condition of Postmodernity*. Blackwell. 1990
- Harvey, Lynda & Kylie Sayer. The Panopticon and the Rhetoric of Empowerment in Business Process Reengineering (BPR). *Working Paper*. 1997
- Hatch, Mary Jo. *Organization Theory - Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press. 1997
- Health & Safety Executive. *Business Re-engineering and Health and Safety Management: Case Studies*. HSE Books (Contract Research Reports 125). 1996

- Health & Safety Executive. *Business Re-engineering and Health and Safety Management; Literature Survey*. HSE Books (research reports crr124). 1996
- Heygate, R & G. Brebach. Memo to a CED : Corporate Reengineering/Rethinking the Corporation. *McKinsey Quarterly*. no. 2. p.44-55. 1991
- Heygate, R; 1993. Immoderate redesign. *McKinsey Quarterly*. no. 1. p. 73-87. 1991
- Hildebrandt, E. & Seltz, R. *Wandel der betrieblicher Sozialverfassung durch systemische Kontrolle*. Berlin. Edition Sigma. 1989
- Hill, Stephen. From Quality Circles to Total Quality Management. (Wilkinson & Willmot (ed.) 1995). p. 33-53. 1995
- Hindess, Barry. 'Interests' in political analysis. (Law, John. *Power Action and Belief*. Sociological Review Monograph 32. Routledge. p.112-131). 1986
- Hochschild, Arlie Russel. *The Time Bind – When Work Becomes Home and Home Becomes Work*. Metropolitan Books. New York. 1997
- Hofstede, Geert. *Cultures Consequences*. Sage Publications, 1980 (1984)
- Hofstede, Geert. *Motivation, lederskab, organisation - kan amerikanske teorier anvendes i udlandet*. Fassung Europe. Leyden. the Netherlands, 1981
- Holmgren, Jens og Camilla Kølsen De Witt. Hvorfor fører BPR-projekter ikke til dynamisk organisering af virksomhedens forretningsprocesser – fem fokusområder for ledelsen. *Ledelses i dag*. 9(1):50-58. 1999
- Huczynskij, A. *Management Gurus - What makes them and how to become one*. London Routledge. 1993
- Huselid, Mark A. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*. 38(3). 1995
- Hvid Helge & Gitte Daugaard. Det udviklende arbejde – fra strategi til handling. i (Bévort (red) 1995)
- Hvid, Helge. (red.). *Ressourcer og velfærd i arbejdslivet*. SARA. Frydenlund. 1999
- Hviid, Johan & Knud Sant, *Business Process Reengineering - fokus på forretningsprocesser*. Børsen Bøger. 1994
- Institut for Fremtidsforskning. *Managementteori i bevægelse*. Medlemsrapport 2. 1994
- IP/Price Waterhouse. *HRM 92 - En rapport om strategisk ledelse i private og offentlige virksomheder*. Dansk Institut for Personalerådgivning. Handelshøjskolen Kbh.. Jelling Bogtryk. 1992
- Iversen, Torben. *Virksomhedens Power Steering: SAP R/3*. Price Waterhouse. 1998
- Jackall, R. *Moral Mazes: The World of Corporate Managers*. New York . Oxford University Press. 1998
- Jackson, B. G. Re-engineering the sense of self: The manager and the management guru. *Journal of Management Studies*. 33(5):571-590. 1996
- Jacob, Rahul. TQM: More than a Dying Fad? *Fortune* p. 66-72. October 18. 1993
- Jaeger, Alfred. Organization Development and National Culture: Where's the Fit? *Academy of Management Review*. 11(1). 1986
- Jensen, Rolf. *Dream Society - Hvordan det kommende skift fra facts til følelser vil påvirke erhvervslivet og hvor hverdag*. Institut for Fremtidsforskning. Jyllands-Postens Erhvervsbøger (Engelsk udgave McGraw Hill, NY 1999) 1999
- Jepperson, Ronald L. Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism. pp. 143-163 i (Powell & DiMaggio 1991)
- Jermier, John M.; David Knights & Walter R. Nord. *Resistance and Power in Organizations*. London, Routledge. 1994
- JP-gruppen. *Den Danske KvalitetsPris 1995 - Den danske model for selvevaluering*. 1995
- Juran, J.M. & Frank M. Gryna. *Quality Planning and Analysis: From Product Development through Use*. (3.ed), McGraw Hill, 1993

- Jørgensen, Torben Beck & Preben Melander (red.). *Livet i offentlige organisationer - Institutionsdrift i spændingsfeltet mellem stat, profession og marked*. Jurist- og Økonomiforlag. 1992
- Jørgensen, Henning, Morten Lassen, Jens Lind & Morten Madsen. *Medlemmer og meninger - APL-projektet*. A-pressens Trykkerier, LO/CARMA (AUC). 1992
- Kamp, Annette. *Den sociale praksis omkring arbejdsmiljø*. ITS, DTU. 1998
- Kanter, Rosabeth Moss. *The Change Masters: Corporate entrepreneurs at work*. George Allen & Unwin, London. 1983
- Kaplan, Robert S; Norton, David P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*. 74(1): 75-85. 1996
- Karasek, Robert & Töres Theorell. *Healthy work - stress, productivity and the reconstruction of working life*. Basic Books/HarperCollins. 1990
- Kerfoot, Deborah & David Knights. Empowering the 'Quality' Worker? - the seduction and contradiction of the total quality phenomenon. i (Wilkinson and Willmott (eds.) 1995):219-239. 1995
- Kjellberg, Anders. *Facklig organisering i tolv länder*. Lund, Arkiv, 1983
- Klausen, Kurt Klaudi. Om filosofien bag TQM som ledelsesværktøj. *Samfundøkonomen*. nr. 5. p.22-27. 1999
- Klausen, Kurt Klaudi. Om legitimitet i organisationer. *Ledelse i dag*. 5(4). 1995
- Kleiner, Art. The Battle for the Soul of Corporate America. *Wired* 3.08. august. <http://www.wired.com/wired/archive/3.08/reengineering.html>. 1995
- Knights & Murray. *Managers Divided - Organisation Politics and Information Technology Management*. John Wiley and Sons Ltd. 1994
- Knights, David & Darren McCabe. 'Are there no limits to authority?': TQM and organizational power. *Organization Studies*. Berlin 1999
- Knights, David & Darren McCabe. Dreams and Designs on Strategy: A Critical Analysis of TQM and Management Control. *Work, Employment & Society*. 12(3):433-456. 1998a
- Knights, David & Darren McCabe. When 'life is but a dream': obliterating politics through business process reengineering. *Human Relations*. 51(6):761-. 1998b
- Knights, David & Rob Valentine. TQM and BPR - can you spot the difference. *Personnel Review*. 27(1): 78-85. 1998
- Knights, David & Theo Vurdubakis. Foucault, Power, Resistance and all that. i (Jermier, Knights & Nord; 1994) p. 167-198. 1994
- Knights, David, H. Willmott. Power and Subjectivity at Work: From Degradation to Subjugation in Social Relations. *Sociology*. 23(4):535-558. 1989
- Koch, Christian Manske, Fred og Vogelius, Peter. Er ledelseskonceptet Business Process Reengineering vejen til et bedre arbejde?. i (Hvid, H.(red.) 1999), p. 46-57. 1999b
- Koch, Christian, Fred Manske og Peter Vogelius. Business Process Reengineering in Denmark. *Arbejdsrapport: Resultater fra interviewrunde hos management konsulenter i DK*. ITS, DTU, Lyngby. 1997c
- Koch, Christian. Business Process Reengineering - Neotaylorisme, Konsulenthyldevare eller styrkelse af lønmodtagerne?. *Paper til Nordisk Konference om Arbejdsliv*. 1996
- Koch, Christian; 1997. The Vague Plague - The continual innovation and spread of BPR and IT in Enterprise Networks. *Paper presented at the COST A-4 workshop: Social issues about Information Technology: Organizational Models, Decision Processes*. San Sebastian 4-5 July. 1997
- Koch, Christian; Fred Manske and Peter Vogelius. Consultancy driven Business Process Re-engineering (BPR) in Denmark and its impact on Organisations and Working Environment. *Paper presented at IEA-conference, Cape Town*. sep. 1998. (Published in proceedings *Global Ergonomics*. Elsevier, Holland.) 1997a

- Koch, Christian; Fred Manske and Peter Vogelius. The Battle for the Soul of Management Denmark - The Shaping of the Danish Versions of Business Process Reengineering. *Workingpaper*. 1997b
- Koch, Christian; Klaus T. Nielsen. Danish Working Environment Regulation. How reflexive - how political? A Scandinavian case. *Paper prepared for the 15th annual Labour Process Conference*. 1997c
- Kommunernes Landsforening. *Kommunestyret i Danmark*. 1999a
- Kommunernes Landsforening. *Kommunerne for fremtiden*. 1999c
- Kommunernes Landsforening. *Bedre velfærd - flere valg*. 1999b
- Kotter, John P. *John P. Kotter on What Leaders Really do*. Harvard Business School Press. Boston. 1999
- Kotter, John P. *I spidsen for forandringer*. Industriens Forlag. København. 1997
- Kraft, Philip & Jørgen P. Børslev. The Collective Resource Approach: The Scandinavian Experience. *Scandinavian Journal of Information Systems*. 6(1):71-84. 1994
- Kraft, Philip. To Control and Inspire - US Management in the Age of Computer Systems and Global Production. *Forthcoming in Mark Wardell, Peter Meiksins and Thomas Steiger (eds), Labor and Monopoly Capital in the Late Twentieth Century: The Braverman Legacy and Beyond*. SUNY Press (Albany, NY). 1995
- Kraft, Philip. The Industrialization of Computer Programming: From Programming to 'Software Production'. (Zimbalist, Andrew (ed.). 1979) p. 1-17. 1979
- Kraft, Philip; Duane Truex. Postmodern Management and Information Technology in the Modern Industrial Corporation. i (Baskerville et. al (ed)). *Transforming Organizations with Information Technology: North Holland. Proceedings from Working Conference on Information Technology and New Emergent Forms of Organizations, Ann Arbor; Michigan, USA*. p. 113-128. 11-13 August. 1994
- Kristensen, Jens Kromann & Peter Kjærsgaard Pedersen. Kontraktstyring i staten - baggrund, erfaringer og fremtidige udviklingsmuligheder. *Samfundsøkonomen*. nr. 5. p. 14-21. 1999
- Kristensen, T.S. Sundhed - en ressource. i (Hvid, H.(red.) 1999). p. 131-144. 1999
- Kubr, Milan, (ed.). *Management consulting : a guide to the profession*. (3. ed.) Geneva, ILO. 1996
- Kvale, Steinar. *Interview – en introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. Han Reitzels Forlag. 1997
- Labour Research Department. *Management Consultants: Who They Are and How to Deal With them*. London. Labour Research Department. 1988 & 1992
- LaClau, Ernesto and Chantal Mouffe. *Hegemony & Socialist Strategy - Towards a Radical Democratic Politics*. Verso London. (1985) 1990 (3. opl.)
- Larsen, Bøje og Pernille Lützhøft (red.). *Slank og rå - Business Process Reengineering & andre drastiske rationaliseringsmetoder i praksis*. Forlaget Sporskiftet. 1995
- Lasch, Christopher. *Eliternes oprør og forræderiet mod demokratiet*. (1993). Hovedland. 1995
- Latour, Bruno. On Actor-network theory - A few clarifications. *Forthcoming in Soziale Welt*. 1997
- Latour, Bruno. *Science in action : how to follow scientists and engineers through society*. Milton Keynes. Open University Press. 1987
- Latour, Bruno The powers of association. i (Law 1986 (ed.)):p. 265-280. 1986
- Law, John (ed.). *Power, Action and Belief – A New Sociology of Knowledge?*. Routledge. 1986
- Lawler, Edward E. *Creating high performance organizations : practices and results of employee involvement and total quality management in fortune 1000 companies : a study commissioned by the Association for Quality and Participation*. San Francisco. Calif. Jossey-Bass. 1996
- Lukes, Steven. *Power - A Radical View*. British Sociological Association; The MacMillan Press Ltd. 1974

- Lund, Klaus & Kim Knudsen. *TQM - Total Quality Management - Resultater og visioner*. Børsen Bøger. 1994
- Lund, Klaus; Lars Mygind; Dan Folke Bennik. *BPR i Praksis*. Børsen Bøger A/S. 1995
- Macdonald, K. Hugh. The Value Process Model. i (Scott Morton. 1991) p. 299-309. 1991
- Madsen, Allan. Arbejdets janusansigt. *LOKE*. 15(1):3-9. 1997
- Mandag Morgen. Ny struktur i ØK har revolutioneret 100-årige traditioner. *Ugebrevet Mandag Morgen*. nr. 36 - 21. oktober. p.7-11. 1996
- Mandag Morgen. Nye globaliserings-strategier presser danske storkoncerner. *Ugebrevet Mandag Morgen*. nr. 36 - 21. oktober. p.3-6. 1996
- March, James G. & Johan P. Olsen. *Ambiguity and Choice in Organizations*. Universitetsforlaget . Oslo. 1979 (2. ed.).
- McArdle, Louis; Michael Rowlinson, Stephen Procter, John Hassard, Paul Forrester. Total Quality Management and Participation. i (Wilkinson & Willmott (ed.) 1995) p. 156- 172. 1995
- McKersie & Walton. Organizational Change. i (Scott Morton 1991) p. 244-77. 1991
- McKinley, William. What's hot and what's not. *The Academy of Management Review*. 21(3):614-7. 1991
- Meyer John W. & Rowan Brian. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. pp.41-62 (Powell & DiMaggio 1991)
- Midler, C. Logique de la Mode Manageriale. *Annales des Mines - Gérer et Comprendre*. p. 74-85. 1986
- Mintzberg; Henry. Rounding out the managers job. *Working paper, Faculty of Management, McGill University*. 1994b
- Mintzberg; Henry. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Prentice Hall. 1994a
- Mintzberg; Henry. *Lederen og hans job*. Samfundslitteratur. 1976
- Mogensen, Eva Maria. Kvalitet koster tid, penge og kræfter, men er en nødvendig investering. Erfaringer med TQM og kvalitetsmodellen i praksis. *Samfundøkonomen*. nr. 5. p. 28-33. 1999
- Morgan, Gareth. *Images of Organizations*. London: Sage. 1986
- Morton, Michael S. Scott (ed.). *The Corporation of the 1990s - Information Technology and Organizational Transformation*. New York. Oxford. Oxford University Press. 1991
- Nielsen, Klaus T. *Et essay om arbejdsmiljø og rationalitet*. Fortryk. 2000
- Nielsen, Kurt Aagaard. *Arbejdets sociale orientering*. Forlaget Sociologi. 1996
- Noble, David F. Social Choice in Machine Design: The Case of Automatically Controlled Machine Tools. i (Zimbalist, Andrew (ed.). 1979) p. 18-50. 1979
- Nohria, Nitin & James Berkley. Whatever happened to the take-charge manager? *Harvard Business Review*, Boston. 72(1):128-138. 1994
- Nyckjær, Henning. TQM og BPR fremtidens kvalitetssikring. *Plus Proces*. 9(9):14-5
- Nyland, Chris. Taylorism and the Mutual-Gains Strategy. *Industrial Relations*. 37(4):519-542. 1998
- O'Donnell, Michael. Into the Mystic: Cultural Change and TQM Teams in the NSW Public Sector. *Journal of Industrial Relations*. 38(2):241-263. 1996
- Oakland, John S.. *Total Quality Management - The route to improving performance*. Butterworth/ Heinemann; 2.ed.; (1. ed: 1989) 1993
- Oram, Mike; Richard S. Wellings. *Re-engineering's missing ingredient: the human factor*. London Insitute of Personnel and Development. 1995
- Orlikowski, W. J. The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations. *Organization Science* 5(3). 1992
- Ortmann, Günther, Arnold Windeler, Albrecht Becker & Hans-Joachim Schulz. *Computer und Macht in Organisationen - Mikropolitische Analysen*. Westdeutscher Verlag. 1990
- Osterman, Paul. Impact of IT on Jobs and Skills. i (Scott Morton 1991) p. 220-243. 1991

- Panteli, Androniki. The 'Un'radical Side of Radical Business Process Reengineering. *Paper presented at 3rd European Academic Conference on Business Process Re-design*. Cranfield University, Milton-Keynes UK; 21-22 February 1996
- Parker, Mike and Jane Slaughter. *Choosing sides - Unions and the Team Concept*. South End Press. Boston . 1988
- Pedersen, Birthe. Management-guruerne i modvind. *Lederne* 3/97. pp. 34-35. 1997
- Peters, Thomas J., and Robert H. Waterman Jr. *In Search of Excellence - Lessons from America's Best-Run Companies*. Harper & Row. Publ. New York. 1982
- Petersen, Eggert og Knud-Erik Sabbroe (red.). *Arbejdspsykologi – Arbejde, arbejdsmiljø og arbejdsorganisation*. Munksgaard. 1984.
- Pettigrew, Andrew M. *Awakening Giant*. Oxford. 1985
- Pfeffer, Jeffrey. *Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force*. Boston, Mass. Harvard Business School Press. 1994
- Pfeffer, Jeffrey. *Managing with power: politics and influence in organization*. Boston, Mass. Harvard Business School Press. 1992
- Pfeffer, Jeffrey. *Power in organizations*. Marshfield Mass: Pittman Publishing Inc. 1981
- Porter, Michael E. *Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press. Macmillan inc; 1985
- Powell Walter W. & DiMaggio Paul J. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. The University of Chicago Press. 1991
- Powell, Thomas C. Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study. *Strategic Management Journal*. 16:15-37. 1995
- Powell, Walter W. Expanding the Scope of Institutional Analysis. pp 183-203 i (*Powell & DiMaggio 1991*)
- Ramsay, Harvie. Managing Sceptically: a Critique of Organizational Fashion. i (*Clegg & Palmer 1995*). 1995
- Rasbog, Klaus. Schöne neue arbeitswelt. Vision: Weltbürgergesellschaft. Anmeldelse i *Dansk Sociologi*. 10(3):126-8
- Reich, Robert. *The Work of Nations*. Vintage Books. New York. 1991
- Rigby, Darrel K. Den hemmelige historie bag omstruktureringer. *Ledelse i dag*. nr. 13. p.37-43. 1994
- Rigby, Darrel K. What's Today's Special At the Consultants' Café? *Fortune*. 138(5):76-7. 1998
- Rinehart, James; David Robertson. *Just Another Car Factory?: Lean Production and Its Discontents*. Cornell University Press. 1997
- Rosdahl, Anders. Undersøgelsens Materiale. i (*Borg og Burr 1997*). 1997
- Rothschild, Michael. How to Be a High IQ Company. *Forbes*. December 7, p. 17. 1992
- Røvik, Kjell Arne. *Moderne organisasjoner: trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Fagbokforlaget. 1998
- Sandberg, Åke (ed.). *Ledning för alla? - Om perspektivbrytningar i företagsledning*. SNS Förlag. 3. udgave 1997
- Scarbrough, H. & J. M. Corbett. *Technology and Organization - Power, Meaning and Design*. Routledge. 1992
- Schein, Edgar. *Organisationspsykologi*. Systime. 1990
- Schonberger, Richard J. Human Resource Management - Lessons from a Decade of Total Quality Management and Reengineering. *California Management Review*. p. 109-123. 1994
- Schön, Donald A. *The Reflective Practitioner – How Professionals Think in Action*. Basic Books, Harper Collins Publ. 1983
- Scott, W. Richard. Unpacking Institutional Arguments. pp 164-182 i (*Powell & DiMaggio 1991*)

- Sennett, Richard. *The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*. New York: W.W. Norton & Company. 1998
- Shapiro, Eileen C. Om at surfe på ledelsesteoriernes modebølger - de eneste sande veje til effektivitet i organisationen. *Ledelse i dag*. 7(2) 1997
- Sifo Management Group. *Arbejdsliv 2000*. København. 1995
- Stanton, Steven.; Michael Hammer; Bradford Power. Reengineering: Getting Everyone on Board. *I.T. Magazine*. april, p. 22-27. 1993.
- Storey, John. *Developments in the Management of Human Resources*. Blackwell. 1992
- Sturdy, A. The Consultancy Process – An Insecure Business. *Journal of Management Studies*. 34(3) 1997
- Taylor, Frederick Winlow. *The Principles of Scientific Management*. Harper and Brothers Publishers, NY / London. 1914
- Tolbert, Pamela S. & Zucker, Lynne G. The Institutionalization of Institutional Theory. pp. 169-184 i (Clegg & Hardy 1999)
- Tuckman, Alan. Ideology, quality and TQM. i (Wilkinson & Willmott ed.; 1994) *Making Quality Critical*. 1995
- Tuckman, Alan. The yellow brick road: Total Quality Management and the rest. *Organization Studies*. 15(5):727-51. 1994
- Vogelius, Peter. Consultancy driven Business Process Re-engineering (BPR) in Denmark and its impact on Organisations and Working Environment. Elsevier, Holland. pp.897-903. 1998
- Watson, Tony. *In search of Management Culture, Chaos & Control in Managerial Work*. 1994
- Weber, Max. *Max Weber - Makt og byråkrati - Sentrale verker av 'byråkratiteoriens far' og den betydeligste samfunnsforsker i nyere tid*. Gyldendal. (1921/1922) 1992
- Wilkinson, Adrian; Hugh Willmott (ed.). *Making quality critical : new perspectives on organizational change*. London., Routledge. 1995
- Williams, P. Momentum carries sluggish six months. *Management Consultancy*. April, p. 24-8. 1991.
- Willmott, Hugh. Business Process Re-engineering and Human Resource Management. *Personnel Review*. 23(3):34-46. 1994
- Willmott, Hugh. The odd couple?: re-engineering business processes; managing human relations. *New Technology, Work and Employment*. 10(2):89-98. 1995
- Wright, Chris & John Lund. Best-Practice Taylorism: 'Yankee Speed-Up' in Australian Grocery Distribution. *Journal of Industrial Relations*. 38(2):196-212. 1996
- Yin, Robert K. *Case Study Research – Design and Methods*. Sage Publ. 1994
- Zbaracki, Mark J. The rhetoric and reality of total quality management. *Administrative Science Quarterly*. 43(3): 602-636. 1998
- Zimbalist, Andrew (ed.). *Case Studies on the Labor Process*. Monthly Review Press. 1979

Supplerende litteratur

- Abrahamson, Eric. Management fashion. *The Academy of Management Review*. 21(1):254-86. 1996a
- Abrahamson, Eric. Management fashion, academic fashion, and enduring truths. *The Academy of Management Review*. 21(3):616-9. 1996 b
- Abrahamson, Eric. Managerial Fads and fashion: The diffusion and rejection of innovations. *Academy of Management Review*. 16:586-612. 1991
- Allyn and Bacon. *Management: concepts and practices*. Boston, Mass. 1988 (4.ed.)
- Andersen, Ib; Finn Borum; Peer Hull Christensen; Peter Karmøe. *Om kunsten at bedrive feltstudier - en erfaringsbaseret metodik*. Samfundslitteratur. 1992

- Arbejdsministeriet. *Psykosociale risikofaktorer i arbejdslivet*. Arbejdsministeriet. 1995
- Argyris, Chris; Donald A. Schön. *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Westley Publishing Company 1978
- Baumann, Zygmunt. *Modernitet og Holocaust*. Hans Reitzels Forlag 1994 (orig. 1989)
- Bechtle, Günter. Systemtische Rationalisierung als neues Paradigma industrisoziologischer Forschung? i Beckenbach and van Treeck; *Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit*. 1994
- Bergman, Bo; Bengt Klefsjö. *Kvalitet - från behov til användning*. Studentlitteratur. 1995
- Bijker, Wiebe E. *Of bicycles, Bakelites, and Bulbs*. The MIT Press. 1995
- Casey, Catherine. *Work, self and society : after industrialism*. London, Routledge. 1995
- Coopey, J. & O. Keegan, N. Managers' Innovations and the Structuration of Organizations. *Journal of Management Studies*. 35(3):263-284. 1998
- Corbett, J. Martin & Panteli, Androniki. Deskillling (1974-1994): 20 Years After- in the Era of Empowerment. Paper to appear in Bynum T. and Rogerson, S. (eds.); "A reader in Ethical Computing and Business "; Blackwell
- Dahler-Larsen, Peter. *Den rituelle refleksion: om evaluering i organisationer*. Odense Universitetsforlag. 1998
- Dawson, Patrick. In at the Deep End: Conducting Processual Research on Organisational Change. *Scandinavian Journal of Management*. 13(4):389-405. 1997
- Dawson, Patrick. *Organizational Change - A Processual Approach*. Sage. 1994
- Dixon, J. Robb; Peter Arnold; Janelle Heineke; Jay S. Kim and Paul Mulligan. Business Process Reengineering: Improving in New Strategic Directions. *California Management Review*. p. 93-107. summer 1994
- Due, Madsen & Jensen. *Medarbejderindflydelse og decentralisering - En sociologisk evaluering af MAI-forsøgene i amter og kommuner*. KL og KTO. 1994
- Emery, Fred and Thorsrud, Einar. *Democracy at work - the report of the Norwegian industrial democracy prgram*. Leiden. 1976
- Fiedler; Fred E. og Robert J. House. *Leadership Theory and Research* i C.L. Cooper og I. Robertson, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. London: John Wiley & Son Ltd (1988)
- Finansministeriet. *Medarbejdernes syn på personalepolitikken*. 1996
- Flood, Patrick C.; Martin J. Gannon & Jaap Paauwe (ed.). *Managing Without Traditional Methods - International Innovations in Human Resource Management*. Addison-Wesley Publishing Company. 1996
- Foucault, Michel. *Power/Knowledge : selected interviews and other writings 1972- 1977*. (ed. by Colin Gordon); Harvester Press. 1980
- Foucault, Michel. *Overvågning og straf: det moderne fængselsvæsens historie*. København. Rhodos. 1977
- Foucault, Michel. *The Archaeology of knowledge*. Routledge. 1972
- Giddens, A. *Beyond Left and Right - The Future of Radical Politics*. Polity Press. 1994
- Glenn, Evelyn Nakano and Roslyn L. Feldberg. Proletarianizing Clerical Work: Technology and Organizational Control in the Office. i (Zimbalist, Andrew (ed.). 1979) p. 51-72
- Greenbaum, Joan. *Windows on the Workplace - Computers, Jobs, and the Organization of Office Work in the Late Twentieth Century*. Monthly Review Press. New York. 1995
- Grint, Keith. *Fuzzy Management - Contemporary Ideas and Practices at Work*. Oxford University Press. 1997
- Gunnesson, Evert. *Qualitative Methods in Management Research - Case study research, participant observation, action research/action science, and other 'qualitative methods' used in academic research and management consultancy*. Studentlitteratur. Chartwell-Brat. 1988
- Gustavsen, Björn & Stephen Toulmin. *Beyond theory - Changing organizations thorough participation*. John Benjamins Publishing Company. 1996

Litteratur

- Gustavson, Björn; Anders Wikman; Marianne Ekman Philips; Bernd Hofmaier. Concept-Driven Change - The Core Element in a National Workplace Development Program. *Concepts and Transformations*. 1(2/3):193-211. 1996
- Habermas, Jürgen. *Legitimationsproblemer i senkapitalismen*. Fremad. København. 1975 (1973)
- Hagedorn-Rasmussen, P.; Peter Hasle; Eva Hultengren; Helge Hvid; Lars Iversen; Per Langaa Jensen; Hans Jørgen Limborg. *Helhedsorienteret arbejdsmiljøindsats år 2005 - en forskerkommentar til arbejdsministerens lovforslag*. CASA. 1997
- Hassard, John & John Law (ed.). *Actor Network Theory - and after*. Blackwell Publ. Oxford. 1999
- Heller, Robert. *TQM - The Quality Makers*. Norden Publishing House Ltd. 1993
- Hendry, Chris & Andrew Pettigrew. Human Resource Management: an agenda for the 1990's. *The International Journal of Human Resource Management*. 1(1):17-43. 1990
- Hindess, Barry. *Discourses of power : from Hobbes to Foucault*. Oxford. Blackwell. 1996
- Hochschild, Arlie Russel. *The Second Shift*. Avon Books. New York. 1989
- Hofstede, Geert. *Cultures and Organizations - Intercultural Cooperation And its Importance for Survival - Software of the Mind*. HarperCollins Publishers (1991 McGraw-Hill) 1994
- Hofstede, Geert. *Cultures Consequences. International differences in work-related values*. Beverly Hills. 1980
- Hofstede, Geert. *Kulturer og organisationer - Overlevelse i en grænseoverskridende verden*. J.H. Schultz (Cultures and Organizations). 1991
- Hughes, Everett C. *The Sociological Eye - selected papers*. Transaction Books. 1984
- Hulgård, Lars. *Værdiforandringer i Velfærdsstaten - et weberiansk perspektiv på sociale forsøgsprogrammer*. Forlaget Sociologi. 1997
- Hvid, Helge. *Det udviklende Arbejde*. Fremad. 1992
- Hymann, Jeff, & Bob Mason. *Managing Employee Involvement and Participation*. Sage Publ. 1995
- Jensen, Poul Buch. *Kvalitet i servicesektoren - DS/ISO 9004-2*. Dansk Standard. 1994
- Johnsen, Erik. Lederi - opfattelser af ledelse. *Ledelse i dag*. 6(2):19-23. 1996
- Jones, Matthew. *Don't Emancipate, Exaggerate: Rhetoric, Reality and Reengineering*. i (Baskervillet et. al (ed.)) p. 357-378. 1994
- Juran, J.M. Made in USA: A Renaissance in Quality. *Harvard Business Review*. July-August. pp.42-50. 1993
- Juran, J.M.. *Juran on Planning for Quality*. The Free Press. Macmillan. 1988
- Kamoche, Ken. Strategic Human Resource Management Within a Resource-Capability View of the Firm. *Journal of Management Studies*. 33(2):213-234. 1996
- Kanter, Rosabeth Moss. *On the Frontiers of Management*. Harvard Business Press. 1997
- Kirkeby, Ole Fogh. *Ledelsesfilosofi : et radikalt normativt perspektiv*. Frederiksberg, Samfundslitteratur. 1998
- Klausen, Hans; Per Gregersen; Lars Iversen (ed.). *Pas på arbejdsmiljøet!*. Hans Reitzels Forlag. 1990
- Knights, David and Hugh Willmott (ed.). *Labour process theory*. Basingstoke Macmillan. 1990
- Knights, David and Hugh Willmott (ed.). *Managing the labour process*. Aldershot, Gower. 1986
- Knudsen, Herman. Participation på arbejdspladsen - lettere sagt end gjort. *Dansk sociologi*. 7(2) 1996
- Kotter, John P. *Leading Change*. Harvard Business School Press. Boston. 1996
- Kotter, John P. *Corporate Culture and Performance*. The Free Press. New York. 1993
- Kotter, John P. *A Force for Change*. The Free Press. New York. 1990
- Latour, Bruno. *We have never been modern*. Cambridge, Mass. Harvard University Press. 1993

- Latour, Bruno; Steve Woolgar. *Laboratory life : the social construction of scientific facts*. Beverly Hills. Calif. Sage. 1979
- Law, John. *Organizing Modernity*. Blackwell Publ. Oxford. 1994
- Lindkvist, Lars; Johannes Thomsen og Niels F. Vording (red.). *Historier og billeder fra virkelige og uvirkelige organisationer*. Nyt fra Samfundsvidenskaberne. 1991
- Loh, Michael. *Re-engineering at work*. Aldershot Gower. 1995
- Lukes, Steven. *Essays in social theory*. New York. 1977
- Madsen, Morten. Trade Union democracy and individualisation: the cases of Denmark and Sweden. *Industrial Relations Journal*. 27(2):115-128. 1996
- Martin, Lawrence L. *Total Quality Management in Human Service Organisations*. Sage Publ. 1993
- Marx, Karl & Frederick Engels. *The Communist Manifesto*. Verso, London/New York. 1998
- Marx, Karl. *Skrifter i Udvalg - Den tyske ideologi - Filosofiens elendighed*. Rhodos. 1974
- Morgan, Gareth. *Imaginization - the art of creative management*. Sage Pub. 1993
- Mouffe, Chantal. *The Return of the Political*. Verso London. 1993
- Mulder, Mauk. *Reduction of power differences in practice: The power distance reduction theory and its applications*. i *European Contributions to Organization Theory*. G. Hofstede and M.S. Kassem (eds.), pp. 79-94, Assen Netherlands: Van Gorcum; 1976
- Muider, Mauk. *The Daily Power Game*. Leiden Netherlands: Martinus Nijhoff. 1977
- Murray, Fergus. Technical Rationality and the IS Specialist: Power, Discourse and Identity. *Critical Perspectives on Accounting*. No. 2, p. 59-81. 1991
- Müller, Jens; Arne Remmen; Per Christensen. *Samfundets teknologi : teknologiens samfund*. Herning, Systime. 1984
- Negt; Oskar. Globalisering, ekspropriation og det moderne problem om 'Condition Humana'. *Paper fra Forelæsning i anledning af udnævnelse til Æresdoktor ved RUC, September, 1997*
- Negt; Oskar. Hvad skal en arbejder vide for at finde sig til rette i verden idag? i (Nielsen, B. S. et.al. 1994) p. 43-62. 1994
- Nepper Larsen, Steen. *Sproget er alles og ingens - Erkendelse og spekulaton*. Aarhus Universitetsforlag. 1995
- Nielsen, Birger Steen; Peter Olsén; Kurt Aagaard Nielsen. *Industriarbejde, instrumentalisme, demokratiske læreprocesser - En klassisk diskussion i et utopisk perspektiv*. DTU. 1993
- Padulo, Robert. Using Business Process Reengineering to build a doubleloop learning organization. *MRP 95/2; Supported by Anglo American*. 1995
- Panteli, Androniki. Understanding Computer-based 'Informed' Environments. *Artificial Intelligence & Society*. 8(4):236-340. 1994
- Pålshaugen, Øyvind. Aksjonsforskning: En nyttig vitenskap?. *Tidsskrift for samfunnsforskning*. 33(3):213-230. 1992
- Pålshaugen, Øyvind. *Som sagt så gjort*. Novus
- Quinlan, Michael. Industrial Relations before Unions: New South Wales Seamen 1810-1852. *Journal of Industrial Relations*. 38(2):264-293. 1996
- Rasborg, Klaus. *Det sociologiske paradigme - sociologien om det moderne samfund og det postmoderne samfund*. Forlaget Sociologi. 1995
- Robbins, Stephen P. *Management: concepts and practices*. Englewood: Prentice-Hall. 1984
- Sandholm, Lennart. *Kvalitetsstyring med totalitet*. Studenterlitteratur. Lund. 1995
- Schalcher, Hans-Rudolf. Business Process Reengineering oder total Quality Management? - Einige Gedanken zu aktuellen Trends in der Betriebswirtschaftslehre. *IO Management Zeitschrift*, nr. 11. 1997
- Scönsleben, Paul. Geschäftsprozess-Engineering - Worauf kommt es an? *IO management*. nr.11, p. 28-33. 1997
- Senge, Peter. *The Fifth Discipline - The art and practice of the Learning Organization*. Century Business. 1990

Litteratur

- Short, James E.; Venkatraman, N. Beyond Business Process Redesign: Redefining Baxter's Business Network. *Sloan Management Review*. 34(1):7- 21. 1992
- Storey, John (ed.). *Human Resource Management - A Critical Text*. Routledge. 1995
- Sørensen, Aage Bødtker. Aktionsforskning om og i arbejdslivet. *Tidsskrift for samfunnsforskning*. 33(3):213-230
- Sørhaug Tian. Ledelse: Det personliges sosiologi - organisering magt og magi. *Paper til "European Conference on the Psychological Working Environment of Managerial and Executive Staff"*. 1992
- Sørhaug, Tian. Ideer om ledelse i Norge: doktriner makt og praksis. *Tidsskrift for samfunnsforskning*. 35(4):489-524. 1994
- Sørhaug, Tian. *Om ledelse - Makt og tillit i moderne organisering*. Universitetsforlaget Oslo. 1996
- Taira, Koji. Compatibility of Human Resource Management, Industrial Relations, and Engineering Under Mass Production and Lean Production: An Exploration. *Applied Psychology: An international Review*. 45 (2):97-117. 1996
- Taylor, Frederick Winlow. *Scientific management*. New York, Harper. 1947
- Thompson, Paul. *The nature of work: an introduction to debates on the labour process*. London, Macmillan. 1983
- Thompson; E.P. Time, Work-Discipline, and Industrial Capitalism. *Past and Present*. no. 38; pp. 56-97
- Thorsrud, E. *Democracy at work and perspectives on the quality of working life in Scandinavia*. International Institute for Labour Studies, 1976
- Thyssen, Ole. *Værdiledelse : om organisationer og etik*. Gyldendal. 1997
- Toft, Dorte. Mere Human version af BPR vinder frem. *Computerworld*. nr. 33 p.27 - 29. september 1995
- Truss, Cathrine & Lynda Gratton. Strategic Human Resource Management: a conceptual approach. *The International Journal of Human Relations*. 5(3):663-686. 1994
- Vanderveest, Peter; Frederick H. Buttel. Marx, Weber, and Development Sociology: Beyond the Impasse. *World Development*. 16(6): 683-695. ; 1988
- Weber, Max. *Den protestantiske etik og kapitalismens ånd*. Fremads Samfundsvidenskabelige serie. (1972) 1976
- Weber, Max. *Economy and Society*. Bedminster Press. New York. 1968
- Weber, Max. *The Theory of Social and Economic Organization*. The Free Press. (1947/Oxford University Press). 1964
- Willoch, Björn-Erik. *En praktisk innføring og veiledning*. Bergen, Fagbokforl. 1994
- Warren, Nicolay, A. M. Management Fashion. *The Academy of Management Review*. 21(3): 613-5. 1996

Dagblade-artikler mv.

Aktuelt:

- Den nye lederstil ('Lederkurser, hvor chefen slipper rollen som den store autoritet, er i fremgang. I dag skal lederen væk fra skrivebordet og ud blandt medarbejderne'); Emilie Normann; tirsdag d. 22. oktober 1996
- Tjenestemanden skal ændre tankemønstre. Per Thyge Poulsen. 30. januar 1998
- Topledere frygter social ure. ('Polarisering. Erhvervslivet i Europa står foran en ny industriel revolution – som bliver efter amerikansk mønster – men det kan skabe stor utilfredshed blandt taberne. Den rå kapitalisme kan føre til social uro, utilfredshed og frygt for højreekstremisme. Christian Jessen 30. januar. 1998

- Ny visdom hæfter gamle ledere af ('ledelse: Viden, motivation, dygtighed og flid er ikke længere tilstrækkelige egenskaber i moderne ledelse . Indre afklaring, evnen til nærvær, kreativitet og formidlig af følt styrke er kvalitetet, som den ny tids ledere har brug for at udvikle, siger forfatteren Deepak Chopra, der er en af verdens mest berømte foredragsholdere') ; Janne Helle (Erhverv) 6. juni 1999
- Management i modebølger. Uffe Gardell. 5. sektion, onsdag den 20. august 1997

Berlingske Tidende:

- DSB vil være bedst i landet på stykgods. (om Den Grænseoverskridende Organisation). Lise Tajak; d. 23. juni 1997
- Socialt ansvar kan betale sig (om fleksibilitet, socialt ansvar og instrumentel tilgang til en humanisering af arbejdet – objekt-gørelse) 30. januar 1998 Morten Bjørn Hansen (Erhverv)

Børsen:

- Private kan lære meget af det offentlige. 25. august 1999. Henrik Wiese. Opinion
- Er 'balanced scorecard' balanceret? d. 20. april 1999. Heine Zahl Larsen (seniorkonsulent Arthur Andersen) Peter Rüsch Hansen (chefkonsulent Arthur Andersen): et citat: "Som et globalt konsulentfirma er det muligt for os at samle mange erfaringer og identificere en række fællestræk, der peger på de områder, hvor det balancerede scorecard ofte har nogle mangler:" her præciseres, hvordan de har adgang til viden, som ikke andre har, hvilket gør dem til eksperter!!!!
- De sky konsulenter scorer kassen. 9. september 1997. Andresen, Jørgen. s. 8-9

Information:

- De nålestribede autonome ('stiller nu spørgsmålet: kan kapitalismen overleve sin egen succes?' om DVL og 150-året for det kommunistiske manifest,...) Eivind Larsen; d. 23. januar 1998
- Altid på arbejde; d. 10/3-99 Steen Nepper Larsen (om Flexibilitet - Sennets bog og Carr's 1999 anmeldelse i HBR)
- Arbejdsgiverne elsker fleksibilitet; 29/3-99 Steen Nepper Larsen
- Din eller min tid; d. 12. april Lars Qvotrup (en replik til Sten Neppers kronik)
- ??? om at Socialrådgiverne har et hierarki af interesseområder, og at der er mangel på dem (forside) den 14. juli 1999 (se også JP den 31. marts 1999)
- Prosa Spå nyt statsligt IT-kaos; 31. marts 1999; Stig Ørskov
- Refleksivitetsens selvmål; 29. november 1996; Stefan Hermann ('Refleksivitet er blevet tidens honnørord. Det skyldes især briterne A. Giddens. Han åbner for en kreativ samtidsforståelse, men er ufølsom over for sociale og kulturelle forskelligheder')

Lederne:

- Offentlige ledere er nyskabende. Andersen, Kristian. nr. 3. pp. 10-1. Marts 2000
- Bøger om management teori er fyldt med pladderhumanisme – Den gale filosof. Ulla Bechsgaard. nr. 10. pp. 35-37. Oktober 98

Ingeniøren:

- Ledelsesteori så man forstår det. i Ingeniøren Job; 16. maj 1997 - 23. årg. nr 20; p. 11; Häversjö, Tord: 1997

Jyllandsposten:

- Hårde domme over SAP. Flemming Svith. den 22. september 1999. Digitalt (om implementeringsproblemer)
- Strandede IT-projekter koster millioner. Mette Mejlvang. 15. september. Digitalt
- EDB-fiaskoer ændrer IT-branchen. Flemming Svith. 25. august. Digitalt

Litteratur

- IT undviges for dårligt. Kristian Halskov, 18. august. Digitalt. (om implementeringsproblemer
- reference til undersøgelse fra PLS-consult
- SF kræver offentlighedsloven ændret Knud Aage Frøbert; 30. marts 1999 (om betydning af overgang til IT og EDB... kan evt. diskuteres i relation til det administrative arbejde for sagsbehandlere og kommunalt ansatte)
- Gift med firmaet. (om brugen af medarbejderaktier) Maria Jakobsen Erhvervsmagasinet, 21. april 1999
- EU-støtten på vej efter computerrod (forside: "Trængt direktorat") 8. Juni. Hans Henrik Lichtenberg og Nina Z. Munch-Andersen (interessant artikel set i lyset af mit forsøg på at få direktoratet som case.)
- Grundfos flytter job til Ungarn. Jens Erik Rasmussen. 20. april 1999 (se nedenfor)
- Medarbejder-forståelse for udflytning af job. Jens Erik Rasmussen. 21. april 1999 (se ovenfor)
- Software hastværk giver lastværk. Charlotte Rørth (Digitalt) d. 21. april 1999
- Outsourcing. Kontrakter bliver enklere. (Mette Mejlvang – Digitalt). 21. april 1999 [diskuter ift. outsourcing af ansvar]
- Forvaltningssag i gode hænder (Leder – JP-København) d. 31. marts 1999
- Ansatte føler sig til grin (JP-København) Anders T. Damgaard og Steffen Houd. 31. marts 1999 (om arbejdsforholdene på Bispebjerg socialcenter, hvor de, ifølge socialrådgiverne, ikke kan nå at behandle sagerne... se også inf. den 14. juli 1997)

Politiken:

- Cheferne skal lære at lede. Erhvervsmagasinet. d. 22. marts 2000
- Ny offentlig lederstil ('En uddannelse –MPA - klæder offentlige ledere på til forandring (lidt om hvad der forventes af (også offentlige ledere)... diskuter ift. identitet og sikkerhed og kontrol, d. 25. januar 1998 (Job og uddannelse. Charlotte Dahlsgaard
- Verden bliver større (samme side som 'Ny off. lederstil') d. 25. januar 1998 (Job og uddannelse) Charlotte Dahlsgaard
- Det handler om følelser ('ledelse virksomheder som B&O .. smider regler over bord og indfører ledelse baseret på værdier og holdninger') Pernille Tranberg 4. januar 1998
- Det 5. samfund er følelsernes samfund. Pernille Tranberg 4. januar 1998 (om forskningschef Niels Birkemose Møller fra Fremtidsf.inst.
- Der er penge i glade medarbejdere. Nina Vinther Andersen. 4. januar 1998... [den instrumentelle humanisering af arbejdet]
- Kandidatgrad i etisk korrekt forretning Nina Vinther Andersen (om body-shop og salget af 'følelser')
- Private firmaer skjuler edb-kaos . Jakob Albrecht. 10. august 1999
<http://www.politiken/printerervenlig.sasp?pageid=38829>

Weekendavisen:

- Når konsulenterne snakker;; 19. nov- 5. dec. 1996 Fuglsang; Jacob

Dokumenter fra Burebjerg Kommune

Titel	Type
Om BPR projektet	
BPR – Arbejdsmarkedsafdelingen	Analyse, rapport og indstilling fra de interne konsulenter

BPR – Teknisk forvaltning		Analyse, rapport og indstilling fra de interne konsulenter
BPR – Socialforvaltningen		Analyse, rapport og indstilling fra de interne konsulenter
Udviklingskontrakter - Familieafdelingen		Socialforvaltningen
Udviklingskontrakter - Bygningsafdelingen		Teknisk forvaltning
Udviklingskontrakter - Ledelsessekr.		Teknisk forvaltning
“Burebjerg er sgu sin egen”	1997	Artikel, Børsen
BPR-projekt - Kommissorium for fase 1		Indeholder kommissorium fra fase 1 og har OH med præsentation af projektet; Interne konsulents evaluering; et notat centralforv. direktør, med opsamling og afrapportering af fase 1, med angivelse af estimerede besparelser i årsværk fordelt på områder.

Om BPR-projektet og Konsulentvirksomheden

Leverandørvurdering		Vurderingsskema til bedømmelse af eksterne konsulenttydelser. (fra Konsulentvirksomheden)
‘Oplæg til træning og kvalificering af konsulentgruppen ifm. gn.førelse af ‘BPR’ i Burebjerg Kommune’	10. september 1995	
‘Vedr. revideret tilbud på uddannelse af interne konsulenter til BPR-projekter i Burebjerg kommune’	26. oktober 1995	(2 sider)
‘Planlægningsmøde Burebjerg kommune’	11/12-95 (møde- tidspunkt)	BPR/Konsulentvirksomheden (2 sider)
‘Træning og kvalificering af deltagere i gennemførelse af ‘BPR’ i Burebjerg kommune’ (fra Konsulentvirksomheden)	7. november 1995)	(18 sider)... indeholder beskrivelse af, baggrund, forandringsprogram, uddannelse og træning, moduler i træningsprogram, projektplan og indsats samt økonomi for projektet (16 sider)
‘Træning og kvalificering af deltagere i gennemførelse af ‘BPR’ i Burebjerg kommune’ (fra Konsulentvirksomheden)	22. september 1995)	Også inklusive referenceliste fra Konsulentvirksomhedens tidl. projekter
‘Burebjerg kommune - Uddannelse af Interne Konsulenter Business Process Reengineering - Oplæg’	september 1995	Udarbejdet af en anden konsulentvirksomhed og tilbudsgiver (20 sider).. beskrivelse af forandringsprogram, uddannelse af Interne Konsulenter, økonomi osv

Om IT i BPR projektet og Burebjerg Kommune

IT-projekt	17. marts 1998	Nyhedsbrev om IT (nr. 2)
“Burebjerg Kommune tager et teknologisk spring: Ny IT-plattform med mange muligheder” fra Burebjergs hjemmesider er hentet inf.	18. februar	Nyhedsbrev om IT (nr. 1)

Generelt om Burebjerg Kommune

Budget 1998	1997	Aktivitetsplaner - Budget 1998..
Aktivitetssområde 01-15		(Jvf: ovenfor)
(I alt 14 hæfter)		
Burebjerg kommunes aktivitetsbeskrivelser	2. december	(se de efterflg.)
1998-2001	1997	
Kvalitetsplan - TF		
Mål og rammestyring - Målsætninger og	1997	Indledning til aktivitetsplanerne - Bud-
delmål. Byrådets 'Vision 2002'		get 1998
Telefonbog Burebjerg kommune	april 1998	oversigt over adresser, organisation, e-
		mail mm-
Virksomhedsbeskrivelse	rev. 5/2-	
(bygningsafdelingen)	1998	
Virksomhedsplaner 1997 - Teknisk	1997	
Forvaltning		
Virksomhedsplaner 1998 - Teknisk		
Forvaltning		
Ændring for retningslinjer for vedligehold af	28. maj	
kommunale bygninger	1998	
Note: "BPR" refererer til projektets navn, som dog ikke indeholdt BPR.		
"Konsultenvirksomheden" (skrevet med stort) refererer til den konsulentvirksomhed, som		
deltog i projektet.		

Dokumenter fra Toqua Village

Citizens Quality Improvement Program
 Employee Quality Improvement Program
 Employee Recognition System
 Employee Suggestion System (& statistics)
 Excelsior Starter Kit
 Expectations for Departmental Leaders In Toqua's Quality Initiative (Bilag E)
 Local Newspapers articles related to the TQM program
 Mayors Presentation of TQM in Toqua Village (slide show)
 Performance measurement
 Press Releases
 Quality in the Toqua Village: Departmental Vision Statements and listing of Core Processes
 Quality Organisation and Structure of Toqua Village
 Quality Policy
 Toqua Village Recognition Program
 Toqua Village's Budget Balancing Strategies
 TQM Training Syllabus